

# DIO

第35巻第10号通巻380号  
連合総研レポート  
2022年10月号

No.380

DATA資料 INFORMATION情報 OPINION意見

特集

## 企業の採用戦略と賃金決定メカニズム —初任給、中途・経験者採用の採用賃金から考える—

### 企業の人材採用の現状と変化

宮本 光晴……………5

### 春季生活闘争における「ベースアップ」と初任給

西村 純……………9

### 職種別中途採用者の賃金決定

—ジョブ型雇用は職種別賃金に変化をもたらすか—

東狐 貴……………15

### 非正規労働者の賃金決定—海外研究からのインプリケーション—

島貫 智行……………21

寄稿

退任のご挨拶……………2

藤本 一郎

就任のご挨拶……………3

市川 正樹

視 点……………4

〈特集解題〉

### 企業の採用戦略と賃金決定メカニズム

—初任給、中途・経験者の採用賃金から考える—

報 告……………26

### 「あらゆる運動にジェンダー平等の視点を」

男女共同参画社会の実現に向けた労働組合の役割に関する  
調査研究委員会報告書(概要)

理事会・評議員会 報告……………34

2022年度事業計画・予算等が承認されました

九段南だより……………35

### パート・アルバイトの半数は「期間の定めのない雇用」?

最近の書棚から……………36

中室牧子・津川友介 著

### 『原因と結果の経済学』

今月のデータ……………37

人事院「令和4年職種別民間給与実態調査の結果概要」

### 新規学卒者の採用と初任給の状況

事務局だより……………40

# ～さらなる発展を祈念して～



連合総研前所長 藤本 一郎

この度、連合総研所長を退任することとなりました。所長を務めた4年の間に、連合及び加盟産別を始めとする労働組合の方々、学者・研究者の先生方、そして関係各方面の皆様方より多大なるご支援、ご協力を賜りましたことに、心より御礼を申し上げます。

振り返りますと、働き方改革、コロナ危機など、働く者とその家族の仕事と生活を取り巻く歴史的な出来事が次から次へと起こった4年間でした。こうした時期に、働く者のシンクタンクである連合総研において、古賀理事長のご指導の下、専務理事、副所長をはじめ研究員の皆さんとともに、調査研究活動に携わることができたことは、とても得難い経験となりました。

日本経済は、コロナ危機から緩やかながら持ち直し、雇用情勢も人手不足感が再び増しつつあります。そうした中、物価が上昇しています。国際的な食料・資源エネルギー価格の高騰があり、その後円安の急速な進行が拍車をかけました。これまでデフレのことがばかり懸念されてきましたが、物価の安定は、国民生活の安定にとって、また健全な経済活動の基盤として大切であることを改めて認識し、インフレ期待の上昇を防ぐとともに、対処療法だけではない適切な経済運営が求められていると思います。

コロナ後の先を見通すと、生産年齢人口の減少が続く中で潜在成長力が一段と低下していくことが懸念されます。コロナ危機の前からの課題であったDXとGXに積極的に取り組むことが、新たな成長の源ともなり、また生産性の向上にも繋がっていくことを期待したいところです。その過程では、円滑な労働移動やそのための人材力の向上などが課題となり、人への投資が鍵となります。

長時間労働の是正や同一労働同一賃金を目指した働き方改革については、その効果について丁寧な検証が必要ですが、連合総研の勤労者短観によれば、働くことに対する意識は、この4年間、「ワーク・ライフ・バランス」、「賃金の納得性」、共に緩やかながら改善傾向を示しています。他方で、気になる点もあり

ます。第1に、「働きがい」についての意識は改善していません。第2に、出生率の回復の動きが見られないことです。コロナ禍の影響もありますが、改革の波及効果はまだ届いていないようです。第3に、労働分配率が基調的には低下していることです。不合理な格差を是正しつつ、非正社員、正社員共に処遇を改善しうる余地があるとみられます。

一方、この4年間で大きく変わった点にテレワークの定着があげられます。勤労者短観2022年4月調査では、全国の実施割合が23%（東京都41%）と従前から大幅に上昇しています。課題もありますが、それを改善しつつ、その効果としてワーク・ライフ・バランスの改善、生産性の向上、さらに出生率の回復に結び付けていくことが望まれます。

さらに注目したい動きは、女性の正規雇用者数が増加を続けていることです。労働供給制約の強まりの中でこの趨勢は今後も続くと考えられ、その中でこれまで課題となってきた賃金や職位の男女間格差の縮小も取組みが進んでいくことが期待されます。また働く有配偶女性の割合も上昇しており、日本経済社会の最大の課題である出生数の回復と合わせて、人生100年時代の共働き型社会をどのように構築していくのかも、将来を見据えて考えていく必要のある課題でしょう。

これらに限らず、働く人とその家族の仕事と生活を巡って多くの課題を抱えています。こうした中で、連合総研が、設立後35年の間に蓄積してきた調査研究や研究者・実務家の方々とのネットワークを活かし、働く者・生活者の視点から希望の持てる未来を創ることに貢献する研究所として、今後さらに発展を遂げていくことを祈念しております。

最後になりますが、後任の市川所長は、マクロ経済、経済政策等々、幅広い見識と豊かな経験を有する、連合総研の所長にまことに相応しい方です。引き続き、温かいご支援、ご協力をお願い申し上げます。

## 就任のご挨拶

### 連合総研所長 市川 正樹



この度、連合総研所長に就任させていただくことになりました。

長い間、中央省庁に奉職してまいりましたが、府省のポストにある限りは、政府の方針と齟齬があるといった誤解が生ずることなどを避けるため自らの考えを著述することもなく、中立性維持などのため労組の方とお付き合いさせていただく機会も殆どありませんでした。例外的に、内閣府男女共同参画局在職中、男女共同参画会議議員でいらっしゃった連合幹部の方と会議の進め方などについて相談させていただくため、連合本部に伺わせていただく機会がありました。

ところが、2012年に大和総研に出向するとそうした制約はなくなり、著述に注力するとともに労組の方々のお付き合いも可能になりました。様々な媒体で、①1990年にバブルが崩壊していきなりデフレに突入したのではなく1998年からであること、②その大きな要因は正規社員の数と賃金が共に突如削減され始めたこと、一方でそれ以前からみられた非正規社員数の増加・賃金の増加は継続したこと、③これにより家計の収入が減少し、その結果家計消費が減少し、モノやサービスが売れなくなって値段が下がったこと、④労働はモノのように削減すべきコストとみなすべきではないこと、⑤デフレ脱却のためには、労働は人的資本でありそれへの支出は投資と見なして増やすべきこと、などを書きました。また、1998年に自殺者が年間2万人から3万人に急増しその水準が10年以上続きましたが、その納得のできる原因の説明は見当たりませんでした。しかし、デフレと同じく、正社員の数と賃金の削減が背景にあると考えると腑に落ちました。自殺という全く取り返しのつかない問題の急増までもたらしていたわけです。それらをご覧いただいた金属労協や電機連合の方などから、原稿執筆、集会でのプレゼンをご依頼いただいたり、労組の方々との意見交

換などをさせていただきました。

しかしながら、やがて2年が経ち内閣府に戻ることとなり、残念ながら労組の方々のお付き合いも中断されてしまいました。その後5年余りを過ごして内閣府を退官し、近所の女子大学でデータサイエンスや時事経済などの教育に従事していたところ、連合総研所長に就任させていただく光栄に恵まれることとなりました。再度、労組関係者の方々と様々な課題に取り組みさせていただくことになり、非常に楽しみにしております。

さて、昨今の状況を見ると、コロナ禍の最悪期から脱した企業では、利益は過去最高水準レベルとなり内部留保もどんどん増えています。一方、コロナ禍から脱しつつある世界経済は急速な需要の回復に供給が追いつかないこと、更にはロシアによるウクライナ侵攻、日本と欧米の金融政策の違いに起因する円安、などにより物価上昇は留まるところを知りません。賃金の上昇を上回るものであり、国民生活が脅かされつつあります。こうした中、政府でさえ、賃上げへの期待はもとより、新しい資本主義実現のため人的資本への投資の重要性を訴えるようになっていきます。

連合総研は、「内外の経済・社会・産業・労働問題に関し調査・研究し、その成果に基づき国民的視点に立った政策の提言を行い、もって、勤労者とその家族の生活の総合的向上、わが国経済の健全な発展及び雇用の安定に寄与すること」を目的としています。現在の環境の中で、果たすべき役割はますます高まっているものと思われます。今後、これまで先人の方々が数多くの多大な業績と成果をあげてこられた伝統を更に発展させ、研究所の使命を果すことに貢献してまいりたいと考えております。皆様のご支援をよろしくお願い申し上げます。



## 〈特集解題〉

# 企業の採用戦略と賃金決定メカニズム — 初任給、中途・経験者の採用賃金から考える —

2022年「春闘」を振り返ると、新型コロナウイルスの収束が見通せない状況にあっても、堅調な業績を確保し、大幅な賃上げ回答を行う産業・企業もあり、「賃上げ復活か」との声もあった。加えて、中長期的な「人手不足感」、さらにはDX（デジタルトランスフォーメーション）の進展によるビジネスの変革などにより、デジタル分野を中心とした高度専門的な能力発揮を期待される人材獲得の観点から、初任給の大幅引き上げを行なった企業もあった。さらに、企業の人材採用という点では、「新卒一括採用」中心から、中途、経験者を対象とした「通年採用」を拡大する傾向もみられ、いわゆる「ジョブ型雇用」導入が論議され、その論議のなかで「職務」と「賃金決定」のあり方などについても話題になった。

また、賃金をめぐる最近の話題としては、法定最低賃金の引き上げの要因に加えて、基幹的な労働者と位置づけたパートタイム労働者の戦略的な賃金設定を行う企業もみられる。

今回の特集では、このような企業の人材の採用戦略の動向も踏まえつつ、「賃金決定メカニズム」について「採用賃金」の視点に注目して考えていきたい。

宮本光晴氏（専修大学名誉教授）からは、「企業の人材採用の現状と変化」（寄稿1）と題した総論として、最近、話題となっている「ジョブ型雇用」についても言及し、今後の企業の人材採用にどのような変化があるか考察をいただいた。

そのなかで、「特定職務のスペシャリスト」や「デジタル人材」採用などを「ジョブ型雇用」とみなし、このような「人材の分離」が進むのであれば、専門人材の流動的市場の形成につながることも想定ができるとしている。しかし、今後ともに「新卒採用が基本」となること変わりはなく、「課題となるのは、新卒一括採用の内部人材と中途採用の外部人材の補充関係をどのように築くのか」であるとしている。その理由としては、「流動的市場があるとしても、求める人材が確保できるとは限らない」ことを指摘している。加えて、今、企業に求められている「既存事業の一層の効率化と新規事業の創設」のためには「自社の事業を知悉」し、また「内部のコミュニケーションの軸」となる人材が必要であり、これらの人材は「長期定着を前提とした内部者」であり、それを供給する「新卒採用」が基本となることが変わらないと指摘をしている。

西村純氏（労働政策研究・研修機構 副主任研究員）からは、「春季生活闘争における『ベースアップ』と初任給」（寄稿2）として、「春闘」における初任給の引き上げを労使交渉の観点から考察していただいた。

企業が「ベースアップ実施」において考慮している重要な「要素」は、「企業の業績」から「世間相場」や「労働力の確保・定着」に変化している。そして、その「相場」の形成は、「春闘」における労使交渉を通じて実施されてきた。そのなかでも、初任給決定は、「正社員の賃金に存在する数少ない企業横断的な賃金相場」であり、「1つの強固な相場」があるとしている。これらの変化と事実を考慮すると、「外部労働市場の影響が弱い日本で労働組合が活用できる数少ない相場」が初任給だといえると指摘している。さらに、「春闘」において、初任給を含む賃上げに労働組合が取り組むことは、「労働者全体の賃金の底上げを実現するための有効な手段になる可能性がある」と提起している。

IT技術の急速な進展やDXによるビジネスモデルの変革に

より、「即戦力」として中途、経験者を採用する企業は増加している。そこで、東狐貴一氏（日本生産性本部主任経営コンサルタント）からは、「職種別中途採用の賃金決定」（寄稿3）として、中途・経験者採用における賃金決定の現状とゆくえについて、特にホワイトカラー専門職種に注目して論じていただいた。

特別な専門知識・スキルに基づく高度専門能力の人材活用については、日経連（当時）から「新時代の『日本的経営』」のなかで「3つの雇用ポートフォリオ」の一つとして提案がされたものの、個社の賃金制度に「職種別の賃金設定」を導入している企業はわずかにとどまっている。この背景には、「キャリアチェンジによりコース転換するような場合に備え、基本給等の賃金体系は職種間で共通インフラとして設定し、賞与など成果配分で差をつけるという処遇の在り方が理にかなっている」という企業側の意識があると指摘している。

さらに、近年急速に導入が進みつつあるといわれる「ジョブ型雇用」については、「職種別採用」と同じような概念だと思われがちだが、実は雇用契約の形態において両者は大きく異なっているという。つまり、雇用契約まで含めた「ジョブ型採用（雇用）」ではなく、ジョブあるいはロール（役割）をこれまで以上に明確にして、目標設定や成果評価・処遇を決定する「役割・仕事主義人事制度のブラッシュアップ」である場合が多く、仕事や成果に直接的に連動した「時価主義的処遇」は根付いていないとしている。むしろ、最近では副業・兼業意向が強まっており、本業での収入の安定性を確保しながら、副業や兼業を通して自らの専門性を切り売りしながら副収入を得るといった形の外部市場形成が進むのではないかと指摘している。

また、非正規労働者の賃金決定に関する重要な論点としては、賃金水準の低さや正社員との賃金格差の問題が指摘されている。そこで、「非正規労働者の賃金決定：海外研究からのインプリケーション」（寄稿4）と題して、島貴智行氏（一橋大学大学院経営管理研究科教授）からは、賃金の公正性に関する海外での研究を紹介したうえで示唆をいただきたい。労働者の賃金の納得性にかかわる問題は、経営学では賃金の公正性の認識として扱われ、就業態度や職務行動に影響を与えるとされている。「自分の賃金を公正であると認識する労働者はモチベーションや満足度が高く、就業を継続し組織に定着する傾向がある」と示されているという。賃金の公正性の観点からみると、非正規労働者の賃金決定にかかわる課題は、賃金水準の低さや正規労働者との賃金格差という賃金額の問題だけでなく、賃金制度や昇給制度、評価制度等の処遇制度の導入・改定や、正規労働者の制度との整合化・共通化など、企業内の処遇制度全体の体系的な整備が必要であるという。

各論文を読み進めると、労働力人口の減少、DXの進展などに代表される雇用を取り巻く変化が各企業の人材採用にどのような影響を与えるか多くの示唆があったと思われる。こうしたなかで人材採用における「賃金決定メカニズム」がどのように確立されていくのか、そのなかで、企業などどのような行動を行うのか、また労働組合がどのような役割を果たしていくのか、注目されるとともに、今回の特集が、その過程におけるさまざまな論議を行ううえでの一助となれば幸甚である。

（前・連合総研主任研究員／

現・（株）コンポーズ発送 企画部長 萩原文隆）

# 企業の人材採用の現状と変化

宮本 光晴

(専修大学名誉教授)

## 1. はじめに

人材の採用、配置、訓練、報酬、昇進、そして退職をどのように行うのか。これが企業と労働者双方の最大の課題であるが、その方式の国ごとの違いは大きい。とりわけ採用に関しては、日本は新卒者の定期一括採用中心、欧米は経験者の通年採用中心というように、制度の違いは顕著である。

もちろん制度は変化する。日本の報酬制度の代表とされた年功賃金は、能力賃金としての職能給どころか、成果給や役割給への移行が一般化している。他方、定年までの終身雇用は、早期退職は珍しいことではなくなっているとしても、配置転換による雇用維持はなおも堅持されている。環境条件の変化に個々の企業が適応あるいは対応する結果、制度はさまざまに変化する。

では、新卒一括採用はどうか。環境条件の変化に応じてどのように変化するのか。現実には観察されるのは中途採用の増大であるが、突如出現したジョブ型雇用の議論に乗っかり欧米の通年採用の方向に変化することも考えられる。出発点の採用の制度が変われば、それに続く配置から退職までの制度も変化することが予想される。このような観点から日本の雇用制度、とりわけ採用制度がどのような方向に向かうのかを考察したい。

## 2. なぜ新卒一括採用が重要か

新卒者、すなわち職業経験のない若者を一括して採用する。これが新卒一括採用の制度であるが、何よりも重要な点は、これによって職業経験のない若者に正社員の雇用が提

供されることにある。事実、日本の若年層の失業率はドイツと並んで顕著に低い。「学校から仕事」への制度化されたルートであるが、ドイツはそれをいわゆる二重訓練の制度によって確立したのに対して、日本は個々の企業の新卒一括採用によって制度化した。

なるほど、就職氷河期には正社員としての採用の可能性は狭まるだけでなく、「新卒」の条件を失うため、その後も非正規の雇用に閉じ込められることは否定できない。この結果、生涯にわたる格差だけでなく、その不安定から凶悪な犯罪に至るということもある。ゆえに若者ためには、新卒一括採用でなく通年採用に変更すべき、といった議論も繰り出された。

しかし、通年採用となれば、新卒者は経験者と競合し、正社員としての雇用の可能性がさらに狭まることは明らかである。あるいは経験者に対抗するためには見習いという形で経験を積むことが必要となり、しかしそれが正社員の雇用につながることは保証されていない。これがフランスの若年者の状況であり、若者の不満はしばしば街頭で爆発する。この意味で、新卒一括採用は社会の安定に対する日本企業の最大の貢献といえることができる。

ただし、新卒一括採用は企業に大きな負担を強いるものでもある。なぜなら未経験者の採用は、その後の仕事を通じた教育訓練(OJT)を必要とし、それは雇用の前や仕事を離れた訓練よりも効率的であるとしても、企業にとって負担であることには変わりはない。よって、このコストをいかに回収するかが日本企業の人材マネジメントの課題とな

る。

1つは、採用後の賃金を低く抑えることであり、しかし新卒人材の確保のためには初任給は引き上げざるを得ない。2つの作用の結果、若年層の賃金は停滞し、これが日本経済の低迷の1つの原因であることは否定できない。

もう1つ、より根本的には、採用後の仕事の意欲を高め、成果を高め、定着を促すことに帰着する。そのためには特定の仕事に貼り付けるのではなく、仕事の範囲を広げ、仕事の経験と知識を広げることが必要となる。そのために期間を区切って仕事の変更を制度化することも必要となる。そして仕事の積み重ねが評価の積み重ねとなり、その後の従業員のキャリアとなる。これが新卒一括採用から始まる日本企業の「働き方」であった。

しかし、このような「働き方」とその出発となる新卒一括採用に厳しい批判が向けられている。なぜなら新卒一括採用は、特定のジョブに対する採用でないため、どのような仕事に就くかは会社の必要に応じてその都度決められる。会社の命令を拒否すれば、正社員として得た安定した地位を失うわけであり、ゆえに日本の従業員は会社の命令に従わざるを得ない。こうしたことがかつては「会社人間」と呼ばれ、現在はメンバーシップ型雇用と呼ばれるわけである。

これに対して、欧米のジョブ型雇用は、特定のジョブに対する採用であるため、どのような仕事に就くかは契約によって確定している。ゆえに会社による一方的な命令が介入する余地はない。よって、「働き方」として望ましいのは日本のメンバーシップ型ではなく欧米のジョブ型であり、この方向に転換すべき、というわけである。そしてジョブ型とは、特定の職務の空席に応じて適格者を採用することである以上、それは必然的に通年採用となる。

映画などでしばしば見るように、米国企業の職場のボスの権限は日本企業の比ではないと思うのであるが（トランプのYou're Fired）、それはともかく、長時間労働や単身赴任を余儀なくさせる転勤など、日本企業の働き方がワークライフバランスの面で問題を抱えていることは間違いない。しかしこれを解決するためには、職務や勤務時間や勤務場所を採用時の契約で確定したジョブ型雇用と

すればよい、というのはあまりの短絡であろう。もちろん可能な職種はある。職務限定や勤務地限定など、「限定正社員」の領域であり、新卒者のうち高卒者はこのケースが多いと思われる。

問題は、新規学卒者であるが、その半数を占める理系の学生に関しては、製造か開発か、あるいはセールスエンジニアとしての営業か、おおよその配属先は決まっている。文系の学生であっても、会社との面接を通じておおよそのことはわかっている。もちろん個別の職務を特定化するわけではない。将来にわたって仕事を固定するのであれば別であるが（欧米の現業職はこれが多い）、事業環境の変化に応じて仕事は変化する。ゆえに採用時には、仕事の変更を暗黙に合意した契約となるだけのことである。

いや、採用時にジョブが決まっているのかどうかは、単純な制度の違いに過ぎないといえる。採用は現場が決める、というのがジョブ型雇用の制度であり、ゆえに米国でも一部の学卒者は新卒採用であるとしても、採用時には特定の現場の特定の配属先が決まっている。そのために長期のインターンシップ（例えば3年生の夏に10週間）もなされる（スミス、2012）。これに対して日本では、採用は人事部が決める。2～3日のインターンシップがあるとしても新卒人材の確保が目的であり、ゆえに配属先の決定は採用後の試用期間の後になる。

では、その後の職務の変更や異動は会社の命令によって決まるのか。この種の議論は、事前に契約によって決めるのでなければ命令によって決まると飛躍するのであるが、人は白紙の状態で異動の命令を受けるわけではない。現実の異動は同一部門内や密接に関連する部門間であるように、少なくとも勤続を続ける限り、次にどのような仕事につくかは職場での働きや上司とのコミュニケーションを通じておおよそわかっている。仕事の希望を伝え、期待し、あるいは次は遠くに飛ばされると覚悟している。

もちろん、初任の配属もその後の配属も期待にそぐわないということはある。それはとりわけ、現在の職種と離れた未経験の部門への異動において生じるだろう。梅崎（2021）の詳細な研究によれば、異なる部門への異動が多い場合には昇進が遅れるあるいは外れる



ことが多い。ただこの場合も、それは一方的な異動の結果というより、現在の部署で低く評価されることの結果であるだろう。ポストの公募制であっても同じことであり、このことがキャリアの自己責任だと吹聴されるなら、おそらく退職者は増大する（これを意図してのことかもしれない）。

もちろん、就業規則に基づき最後は権限が決する、ということは否定しない。ただし、就業規則を振りかざしても、人は命令によって働くわけではない。意欲は低下し、紛争が生じるだけである。職場に生まれる紛争に対処するのは、裁判でなく（これは否定しない）、労使のコミュニケーションであり、これがメンバーシップの基盤となる。職場を単位としたコミュニケーションと互いのメンバーシップ関係は、ある意味で普遍的といえる。そこに組合が介在すれば、むしろ欧米の方が強いともいえる。これに対して、労使のコミュニケーションの強さが日本の特徴とされたのであるが、現実には弱体化しているかもしれない。

要するに、契約には暗黙の契約がある。あるいは契約は期待や慣習によって支えられている。そして契約は、権利を保障すると同時に、権利は濫用してはならないという期待や規範が貼り付けられている。これを削ぎ落してしまえば、残るのは詳細な契約か命令しかない。このような観点から、詳細な契約は低信頼に基づくのに対して、暗黙の契約は高信頼に基づくことが指摘された。してみると、ジョブ型雇用に飛びつく企業は、実は低信頼の企業なのかもしれない。あるいは労使のコミュニケーションが破綻した企業かもしれない。

### 3. 中途採用と専門人材の増大

新卒一括採用が若者に正社員としての雇用だけでなく、その後のキャリアを提供するものだとしても、事業環境の急速な変化に応じて日本企業はこれまでにない変化に迫られている。1つは情報化やデジタル化の進展によって、もう1つは日本経済の低迷によって、日本企業は既存事業の一層の効率化と新規事業の創設に迫られている。

効率化は、柔軟な職務編成という既存の働き方に基づいてのことであり、ゆえに新卒一括採用と矛盾しない。それと同時に効率化は、

未経験者を採用し教育訓練を行い、長期のキャリアを形成するという新卒一括採用のコストの削減を強いることになる。その1つは、中高年の削減となり、もう1つは、新卒一括採用自体の削減となる。この結果、新卒採用は限定され、中途採用が増大する。

他方、より重要となるのは、新規事業の創設であり、既存事業の再編である。新規事業の開発が内部人材では困難であれば、必然的に外部人材を求めることになる。つまり中途採用であり、とりわけデジタルや情報通信そしてデータサイエンス等々の分野では人材の争奪戦の観を呈している。事実、中途採用の増大を伝える新聞記事は多い。たとえば主要2369社を集計して、2022年の大卒採用のうち中途採用が3割を占めることが報告されている（日経新聞2020年4月22日付）。そして中途採用は、転職サイトを見ればわかるように、正社員として職種や報酬や勤務場所などが詳細に決められている。中途採用の増加とともにジョブ型雇用が推奨されるのはこの意味で不思議ではない。中途採用が一般化すれば日本も通年採用のジョブ型雇用となる。

ただし、これまでも中途採用は新卒採用を大きく上回っている。雇用動向調査によると、1000人以上の規模でかつ「雇用期間の定めのない」一般労働者（正社員）に限定しても、2019年の入職者全体は概算で100万人、うち新規学卒者は40万人、転職入職者は60万人である。

このように、日本では中途採用や転職は不活発という指摘は当たらない。新卒採用を基本にするとしても、中途採用は、中小企業での転職だけでなく、大企業において、かつ40代前後のミドル層においても増大傾向にあること、そして転職による賃金も増加の割合が高まっていることが指摘されている（日経新聞2020年4月17日付）。この背後には、大企業における雇用リストラの進行がある。排出された雇用は転職や中途採用で再吸収されるということであり、雇用リストラに応じて正社員の雇用流動化が進展する。そして雇用の流動化は、人材の確保の必要性を高め、この限りで賃金上昇の要因となる。

このような中途採用の増大の理由として、JIL調査報告書は、「即戦力」「組織の活性化」「既存事業の拡大」を指摘する（JILPT, 2022）。そして詳細なケーススタディを通じ

て、このような中途採用の活用は新卒採用の代替ではなく、あくまでも補完であること、他方、中途採用が新卒採用を代替するケースがあるとしても、それは中途採用の活用の結果というより、2つは初めから分離されていることを指摘する。

ただし、新卒採用を補完する中途採用の確保が困難であれば、当然、在職者の活用となる。事実、デジタル技術やデータ解析に関わる人材を内部の「学び直し」で確保することが図られている。現場での活用のレベルであればこの種の転換はそれほど困難ではないと考えられる。かつてME機器の導入に際して指摘されたように、最大の障害は職務の固定であり、これに対して職務を固定しない日本企業の内部柔軟性こそが、「学び直し」に基づく人材活用の最も有効な手段となる。

中途採用が新卒採用の補完であることは、新卒採用の不足を埋めるための一時的な活用を意味するだけではない。中途採用と新卒採用が共通の人事制度に置かれることを意味している。たとえば先のJILPT (2022) 調査は、有望な中途採用者に好待遇を向けることはあったとしても、それが新卒採用の内部者との関係を壊す場合には、中途採用が撤回されることを指摘する。

共通の人事制度から想定できるのは、中途採用もまた職務の変更はあるということだろう。つまり中途採用も、新卒採用と同様、長期の定着が前提とされている。そうでなければ、中途採用は、特定職務のスペシャリストとして新卒採用から分離される。さらに、新卒採用においても、「グローバル社員」や「デジタル人材」など、採用時からの分離を見ることができる。これらを採用時に職務を固定したジョブ型雇用とみなすなら、分離された人材として、ジョブ型雇用が増大する。

新卒採用であれ中途採用であれ、専門人材の採用が増大することに応じて、人材の分離が進むだろう。その分離は、専門人材の流動的市場の形成につながることを想定できる。もちろんこの種の専門人材が一般化するわけではないとしても、専門人材としてのキャリアは市場を通じて企業の外部に広がることになる。

ただし、たとえ流動的市場があるとしても、求める人材が確保できるとは限らない。あるいはその時々専門人材を組み合わせて事業

が遂行できるわけではない。なによりも新規事業を構想し推進するのは、市場を通じて獲得できる人材ではなく、自社の事業を知悉した人材であり、それは内部人材となる。新規事業のための外部資源の利用がオープンイノベーションとして提唱されるとしても、外部の技術と人材を評価し活用するのはあくまでも内部人材である(チェスブロウ, 2004)。あるいは人材の分離が進むとしても、1つの組織である限り、課題となるのは統合である。そして統合の正否は内部のコミュニケーションにかかっている。その軸となるのが内部者である以上、これを供給する新卒採用が基本となることにおそらく変わりはないであろう。

#### 4. おわりに

最初に指摘したように、日本型と呼ばれる既存の制度は変化する。採用の制度もまた、新卒一括採用中心から中途採用併用の方向に変化している。いやこれまでも中途採用は大きな比重を占めていた。それが大企業や中高年層においても確実に増加しつつある。管理職の中途採用もそれほど珍しいことではなくなっている。そしてさらに専門人材の採用も増加しつつある。その理由として、既存事業の効率化と新規事業の開発の必要性があるとしても、しかし外部人材に頼るだけで実現できるわけではない。2つの基盤となるのは既存の内部人材であり、この意味で新卒一括採用が基本となることに変わりはない。課題となるのは、新卒一括採用の内部人材と中途採用の外部人材の補完関係をどのように築くのかであり、それは配置から退職までの既存の制度を否定するわけではない。このような変化の実態に対して、ジョブ型雇用の議論に乗っかり、ジョブ型つまり通年採用に転換しても、裨益することは恐らくないであろう。

---

梅崎修 (2021) 『日本のキャリア形成と労使関係』慶應義塾大学出版会

チェスブロウ, H. (2004) 『オープンイノベーション』大前敬一郎訳 産業能率大学出版部

スミス, G. (2012) 『決別 ゴールドマン・サックス』徳川家広訳、講談社

JILPT (2022) 「長期勤続システム」の可能性—中途採用と新規事業開発に着目して」労働政策研究報告書No.220



# 春季生活闘争における「ベースアップ<sup>1</sup>」と初任給

西村 純

(独立行政法人 労働政策研究・研修機構 副主任研究員)

## 1. 市場経済の特徴と初任給

人手不足などを理由に、採用時の賃金の引き上げを行っている企業が増加しているようである。この動きは、市場的賃金決定が適用される非正社員に加えて、組織的賃金決定が適用される正社員にも見られる。初任給の引き上げについて調査している産労総合研究所によると、2013年では初任給を引き上げたと回答した企業は10.7%だったのに対して、2014年は27.2%に上昇し、コロナ禍前の2019年には50.6%にまで上昇している<sup>2</sup>。

労働市場が逼迫しているのだから賃金を上げる。このこと自体は何らおかしいことではない。とはいえ、昨今の状況は、組合の活動にいかなる前進や課題をもたらす可能性があるのか。労使当事者が労使自治を今後も標榜するのであれば、この点について、日本の市場経済の特徴を念頭に置きつつ考える必要があるように思う。本稿では、春季生活闘争（以下春闘）における初任給の引き上げを通して、この点について少し考えてみたい。

やや古い文献にはなるが、各国の市場経済を「調整型市場経済（CME）」と「自由な市場経済（LME）」に類型したピーター・A・ホールとデヴィット・ソスキス（2001=2007）の『資本主義の多様性―比較優位の制度的基礎』において、日本はドイツやスウェーデンなどと同じくCMEに分類されている。しかしながら、LMEと類似した特徴を有していることも同時に指摘されていることは、あまり知られていないのではないだろうか。日本

の特徴として、「高度に分断化された労働市場」や「低い再分配」といったことが指摘されている。この特徴は、まさしくアメリカやイギリスに代表されるLMEで見られるものだという。ここで言う分断化とは、外部の労働市場と企業の間には障壁を設けて労働者獲得競争を回避しようとする戦略のことである。具体的には、内部昇進、年功賃金、企業内訓練といった措置を講じることで競争の回避が試みられる<sup>3</sup>。

ではなぜ、そのような日本がドイツやスウェーデンなどと同様のCMEに位置づけられるのか。それはこれらの国とは異なる方法ではあるが、企業間において非市場的なコーディネーションが存在しているからである。ホールとソスキスは日本を「集団ベースのCME」と呼び、ドイツやスウェーデンの労使の上部団体による強固な規制が存在する「産業ベースのCME」と区別した。そして、執筆者の一人であるセーレンは、同書のなかで次のような指摘を行う。

「年功ベースの賃金がかく労働者を作業所に確保できるのは、他企業が労働者を入社レベルの賃金で雇うのに同意するかぎりにおいてである」（訳書p.113）。

上記の指摘は、彼女が、年功ベースの賃金の下での人材確保を成立させるうえで、新人を雇い入れる際の賃金水準に対して企業間が合意していることを重視していたことを示し

ている。事実、初任給の水準は、同業他社や系列企業において驚くほど類似している<sup>4</sup>。このことは、企業間における非市場的なコーディネーションの存在を示唆する。初任給は、日本の特徴である非市場的なコーディネーションの最たる例であると共に、現在の賃金カーブの成立を支える重要な要素の1つなのである。加えて、初任給の類似性は、正社員の賃金に存在する数少ない企業横断的な賃金相場とも言えよう。

とするならば、各社が初任給水準を必要に応じて自由に変更するような慣行が生まれれば、それは日本の市場経済に変化をもたらす萌芽となるかもしれない。本稿はそこまでの大きな議論は行わないが、少なくとも単純な賃上げ以上の意味を含んでいる可能性もあるのが初任給の引き上げだと言える。初任給との向き合い方を考えていくことは、労働力の販売主体である組合にとって重要なことではないだろうか。

本稿の構成は次の通りである。まず、次節で春闘における賃上げの動向について確認する。その上で、第3節で春闘における「ベースアップ」の実際を確認する。最後に4節で春闘を通じた初任給の引き上げと労働運動について考えてみたい。

## 2. 賃上げの状況

労働政策研究・研修機構（2022）では賃上げの状況について、政府統計に基づいてまとめている。本節ではそれを参照しながら議論を進めたい。なお、コロナ禍の影響を避けるために、2019年までの状況を確認することにする。

まず、労働側の動向について。厚生労働省が実施している「賃金引上げ等の実態に関する調査」では、賃上げ要求の有無について尋ねている項目がある。表1は、賃上げ要求の有無について、1000人以上の企業の状況をまとめたものである。ここから分かる通り、2010年から2013年にやや下落するものの、多くの企業において賃上げ要求が継続的に実施されてきたことが分かる。注目したいのは表2の「賃上げ要求の内容」についてである。表2から分かるとおり、2014年以降、「賃金体

系維持を要求」ではなく、「具体的な賃上げ額を要求」している企業の割合が増加している。「5000人以上」で9割前後、「1000～4999人」で8割前後で推移している。ここから、確かに賃金体系維持に留まらない世間で言うところの「ベースアップ」要求が実施されてきたことが読み取れる。

では、実際に賃金改定は行われているのであろうか。この点についても同調査から確認してみると、「賃金の改定を実施しない」と回答した企業は、「5000人以上」と「1000～4999人」の双方において2014年に減少している（表3）。ここから、2014年以降、賃金の引き上げが、それ以前と比べて実施されるようになっていくことが窺える。

その際、企業はいかなる要素を考慮して賃金の改定に臨んでいるのであろうか。「賃金引上げ等の実態に関する調査」では、賃金改定の実施に関する決定において重視する要素も尋ねている。表4は、最も重視する項目についてまとめたものである。ここから「企業の業績」が一貫して最も重視される要素であることが分かる。しかしながら、経年的な傾向をみると、「企業の業績」は年々低下しており、それに代わって「世間相場」や「労働力の確保・定着」といった要素を最も重視していると答えている割合が増加している。また、「1000～4999人」では、「親会社又は関連（グループ）会社の改定の動向」を挙げる企業が増加している。

「労働力の確保・定着」といった際にどの職位や年齢層の労働者が想定されているのかについては、この調査からは分からない。したがって、「労働力の確保・定着」が新入社員を主たるターゲットとしているのか、すなわち初任給を想定したものなのかは分からない。ともあれ、春闘における賃上げにおいて、個別企業の経営状況以外の要素である何らかの相場や人材確保といった要素が重視されるようになっていくことは確かなことのようなのである。

## 3. 「ベースアップ」の配分方法

では、賃上げを実施する際に、初任給の引き上げに取り組んでいる企業はいるのである

表1 賃上げ要求の有無

企業規模5000人以上

年	賃上げ要求交渉があった企業	賃上げ要求交渉がなかった企業	不明	計
2009 <sup>注1</sup>	79.5	20.5		100
2010	68.4	31.6	-	100
2011	67.1	32.9	-	100
2012	73.3	26.7	-	100
2013	61.2	38.8	-	100
2014	79.5	20.5	-	100
2015	82.0	18.0	-	100
2016	81.1	17.9	1.0	100
2017	78.4	20.7	0.9	100
2018	80.7	19.3	-	100
2019	83.5	15.9	0.6	100

企業規模1000～4999人

年	賃上げ要求交渉があった企業	賃上げ要求交渉がなかった企業	不明	計
2009 <sup>注1</sup>	76.7	23.3		100
2010	71.9	27.8	0.3	100
2011	63.0	36.5	0.6	100
2012	63.0	37.0	-	100
2013	75.5	24.5	-	100
2014	77.2	22.2	0.6	100
2015	81.3	18.4	0.3	100
2016	81.9	18.1	-	100
2017	80.2	19.8	-	100
2018	82.5	17.5	-	100
2019	79.0	20.6	0.4	100

注1) 2009年調査では「不明」の項目が設けられていない。

注) 数値は産業計。単位はパーセント。

出所) 労働政策研究・研修機構 (2022)。

表2 賃上げ要求の内容

企業規模5000人以上

年	具体的な賃上げ額を要求	賃金体系維持を要求	不明	計
2009	74.2	23.5	2.3	100
2010	52.2	46.2	1.6	100
2011	59.7	40.3	-	100
2012	61.5	37.3	1.2	100
2013	51.9	47.3	0.8	100
2014	87.8	9.9	2.3	100
2015	90.7	6.3	3.0	100
2016	88.5	8.7	2.8	100
2017	90.3	6.7	3.0	100
2018	88.8	9.7	1.5	100
2019	91.9	7.4	0.7	100

企業規模1000～4999人

年	具体的な賃上げ額を要求	賃金体系維持を要求	不明	計
2009	67.9	30.9	1.2	100
2010	52.3	43.5	4.2	100
2011	50.8	47.4	1.8	100
2012	55.4	43.9	0.7	100
2013	57.6	38.3	4.1	100
2014	83.9	11.7	4.4	100
2015	79.9	15.3	4.8	100
2016	84.1	11.2	4.7	100
2017	75.0	22.0	3.0	100
2018	82.9	14.3	2.9	100
2019	89.6	8.4	2.1	100

注) 数値は産業計の当該年に「賃上げ要求交渉があった企業」に占める割合。単位はパーセント。

出所) 労働政策研究・研修機構 (2022)。



表3 賃金改定の実施状況

企業規模5000人以上					
年	1人平均賃金を 引き上げる	1人平均賃金を 引き下げる	賃金の改定を 実施しない	未定	計
2009	78.0	9.0	12.1	0.9	100
2010	84.8	2.4	11.0	1.9	100
2011	85.5	1.9	9.6	2.9	100
2012	86.7	2.4	9.7	1.2	100
2013	85.7	2.0	9.0	3.2	100
2014	95.4	0.7	3.9	-	100
2015	96.6	-	2.9	0.5	100
2016	96.8	1.2	2.0	-	100
2017	94.7	0.5	3.2	1.7	100
2018	94.4	0.4	4.7	0.4	100
2019	97.1	-	1.4	1.5	100

企業規模1000～4999人					
年	1人平均賃金を 引き上げる	1人平均賃金を 引き下げる	賃金の改定を 実施しない	未定	計
2009	77.2	7.9	13.0	2.0	100
2010	83.4	4.8	8.5	3.3	100
2011	83.3	4.4	11.2	1.1	100
2012	82.2	3.1	11.9	2.8	100
2013	89.0	2.1	7.0	1.9	100
2014	94.3	0.4	4.3	0.9	100
2015	93.9	0.5	4.6	1.0	100
2016	93.0	0.9	3.8	2.3	100
2017	92.2	0.7	3.1	3.9	100
2018	90.7	1.0	5.1	3.2	100
2019	95.2	0.2	3.3	1.2	100

注) 数値は産業計。単位はパーセント。  
出所) 労働政策研究・研修機構 (2022)。

表4 賃金改定の決定において考慮する要素(最も重視する要素)

企業規模5000人以上												
企業の業績	世間相場	雇用の維持	労働力の 確保・定着	物価の動向	労使関係 の安定	親会社又は 関連(グル ブ)会社の 改定の動向	前年度の 改定実績	その他	重視した 要素はない	不明		
2009	61.3	5.6	3.9	2.8	1.8	4.9	1.4	0.5	3.2	11.6	3.2	
2010	61.2	4.4	3.9	1.4	0.9	4.1	1.1	0.9	4.7	14.1	3.3	
2011	59.5	4.2	3.2	1.7	1.5	2.5	1.5	2.0	6.0	15.1	2.7	
2012	59.0	5.4	0.4	1.7	1.6	6.4	2.1	0.4	3.6	15.8	3.8	
2013	52.8	5.2	1.1	2.6	1.7	4.6	2.5	1.5	5.1	17.7	5.2	
2014	53.2	8.4	1.5	4.3	0.8	6.5	1.3	1.6	5.2	13.1	4.0	
2015	54.9	8.2	2.4	6.6	2.0	5.3	2.8	0.5	3.7	11.0	2.6	
2016	54.6	5.4	1.8	5.8	0.8	5.4	3.8	0.8	3.7	14.4	3.6	
2017	53.8	9.4	0.9	7.1	0.9	3.2	3.6	1.3	4.2	12.0	3.6	
2018	47.2	8.2	2.1	10.0	1.3	2.4	2.7	1.6	4.6	17.7	2.3	
2019	47.6	11.9	1.7	6.4	0.5	4.7	1.1	3.0	7.9	12.0	3.3	

企業規模1000～4999人												
企業の業績	世間相場	雇用の維持	労働力の 確保・定着	物価の動向	労使関係 の安定	親会社又は 関連(グル ブ)会社の 改定の動向	前年度の 改定実績	その他	重視した 要素はない	不明		
2009	56.2	3.6	6.7	1.4	0.8	3.2	3.4	1.3	2.7	15.6	5.1	
2010	62.7	4.0	3.5	1.7	0.1	2.3	3.1	0.5	2.5	18.9	0.6	
2011	54.3	2.5	3.0	3.0	0.8	3.2	2.0	4.3	3.0	22.6	1.2	
2012	50.3	4.1	2.7	0.6	0.8	1.6	3.7	2.3	2.4	28.3	3.0	
2013	51.5	2.4	3.3	2.6	1.0	2.6	3.3	2.8	3.0	24.2	3.2	
2014	49.8	4.0	3.3	5.3	1.5	2.7	4.7	3.2	4.7	17.9	2.9	
2015	50.7	8.6	3.1	6.7	1.8	2.5	5.9	1.2	2.3	15.3	2.0	
2016	51.5	7.4	2.9	6.9	-	3.4	7.1	1.5	1.9	15.5	2.0	
2017	50.8	5.3	3.8	9.1	0.5	1.6	4.9	1.0	5.3	15.7	2.2	
2018	48.0	7.3	2.4	10.2	-	2.9	6.3	2.2	2.7	15.1	3.0	
2019	43.7	5.8	1.7	9.5	0.4	1.8	8.9	3.2	3.6	18.8	2.5	

注) 数値は産業計。単位はパーセント。  
出所) 労働政策研究・研修機構 (2022)。

うか。この点について前出の労働政策研究・研修機構（2022）の事例調査の内容に依拠して確認しよう<sup>5</sup>。各事例の特徴から、次の点を指摘することができる。第1に、企業の「ベースアップ（以下ベア）」について確認してみると、全ての事例において「ベア」が実施されているわけではない。個社の状況や労使としての課題意識に基づいて、「ベア」を実施しない選択を行っている事例もある。「官製春闘」と呼ばれるような状況下においても、労使が自主的な交渉を維持していることが分かる。第2に、「ベア」実施企業について確認すると、「ベア」の配分において個別化が進んでいる傾向が見られた。その背景には、「ベア」部分の賃上げが、社員全体の生活水準の向上というよりは、職場が抱える課題解決や社員の働きぶりに応じた昇給額の確保に活用されていることが挙げられる。「ベア」自体の目的に変化が生じているようである。

かつては「本給」など基本給の主たる賃金項目への配分が行われると共に、基本的には全ての等級が引き上げの対象となっていた。この点について、基本給以外の配分や特定の等級のみを対象とした配分が行われるようになってきている。下記の組合の発言はこの点を良く表している。

「やっぱり今までの本給一律的な考え方ではなくて、別のやり方というのを会社の事情も含めるとやっぱり考える時期に来たんじゃないか、ということいろいろ話をして、世間一般的な賃上げではなく、やっぱり会社の、職場の中の課題をしっかりと見たときに現業部門については今の水準としてはやっぱりちょっと凸凹があるんじゃないか、ということで、本給以外の配分というのをそういう意味では初めてさせてもらったのかな」（自動車製造A社労組）。

「過去は、ベアを全て職能給に入れていたんですけども、手当等含めて賃金制度の課題のある部分に少し配分しようといったことで、9割を職能給、1割を課題とする部分といったところですか、近年になりますと、8割を職能給にして、2割を課題のあるところ

ろといったような」（繊維業E社労組）。

以上のように、企業の人事管理の課題解決を目的に、必要に応じて処遇を改善していくという性格を帯びつつ、2014年以降の「ベア」が実施されてきたと言える。こうした動きは、製造業の企業でも非製造業の企業でも見られており、業種の特性というよりは、「ベア」の位置づけの変化として捉えることができよう。

こうした「ベア」の位置づけの変化の中で、新人確保のために、初任格付けの等級への重点的な配分を実施している企業もある。例えば家電量販店M社では、2014年から2020年の配分において、2014年からの5年間は、職場の課題解決のために、特定の資格等級に重点的に配分を実施している。新卒の採用力強化を目的に、新入社員が格付けされる資格等級の賃上げを重点的に実施したという。その一方で、配分されなかった等級もあった。その後、職場の課題が概ね解決できたという労使共通の認識の下、その後の2年間は、全等級に一律の金額が配分されている。

また、スーパーI社においても初任格付けの等級に重点的に配分するなど、その時々々の課題に応じて賃上げが必要な等級に配分するようにしている。下記の発言に見られるように、労使で自社の課題を確認し、必要な配分を行うという方針が、当事者間で共有されている。

「やっぱり新入社員とかもたくさん入社していただくためには、この層に厚く積んでいきたいよねとか、毎年の状況とか、方針とか、お互いの課題感とか、それによって、どこの層にやっていこうというのは決めているという状況になります。それで、あまりベアで一律全部をとる発想ではなくて、重点的に、お互い協議する中で、どの資格に積んでいこうかという話をしているという形です」（スーパーH社）。

「その年、その年、会社も気になるところが、あると思いますので、情報を出しながら、できる範囲で、『課題があるよねって』（労使で・・・執筆者）認識しているところに配分をしていくという状況です」（スーパーH社

労組)。

もちろん、全等級を対象とした配分を維持している労使もいる。その一方で、上記で紹介したような人事管理上の課題の解決を重視し、その年々で配分方法を決定している労使もいる。前節では、賃金改定において重視する要素に変化がみられることを指摘した。労使の「ベア」に対する配分観にも変化が見られる。

#### 4. 相場を活用した労働運動の可能性

本稿では「ベア」の実施のなかで、初任給の引き上げが実施されていることを確認した。その背後には「ベア」に対する考えの変化があることも併せて確認した。さて、冒頭で初任給の水準にはある種の相場が形成されていることを指摘した。このことを念頭に置くと、労使は、相場が形成されている賃金について、労使交渉を通じてその引き上げを実施してきたことになる。

賃金相場は、労働組合の交渉力の維持・向上に寄与する部分がある。隣接する他社の事業所、同一事業所内の他の職務など、相場によって明示化される比較対象の存在は、洋の東西を問わず、良きにつけ悪きにつけ、労働者の発言力の源泉となってきた面がある。誤解を恐れずに言えば、日本の組合の困難の1つには、こうした比較対象の乏しさがあるように思われる。

そのような中で、正社員における1つの強固な相場として初任給の相場がある。冒頭で紹介したセーレンが指摘するように「他企業が入社レベルの賃金で雇うことに同意する」ことは、年功ベースの賃金を維持する条件でもある。こうした年功的なカーブを維持することについて、多くの企業が今なお合意しているとすれば、初任給における相場は今後も形成され続けるであろう。外部労働市場の影響が弱い日本で運動を行っている組合が活用できる数少ない相場が、初任給だと言える。これを1つの基準として、賃上げに取り組むことは、労働者全体の賃金の底上げを実現するための有効な手段になる可能性がある。

初任格付けの等級の賃金を引き上げれば、

企業内の等級構造の秩序を保つために、遠くないうちに他の等級の金額も引き上げる必要が出てくる。また、同業や同地域の他社も賃上げを行う必要が出てくるかもしれない。相場を活用した賃上げは、労働者全体の賃金水準の向上のための有効な手段となりえよう。労使当事者による集団的なコーディネーションのないアメリカやイギリスでは、初任給のような当事者によって主体的に形成された相場は生まれ難い。「自由な市場経済」の国々の労働組合では享受できないような相場が活用できることを自覚し、処遇改善に取り組んでみても良いのではないだろうか。

また、相場を意識した賃上げは、相場の妥当な水準は、労組が自ら作っていくという意識の涵養に繋がっていくかもしれない。そうなれば、労働運動の主たる目的の1つである労使対等な関係に基づく職場秩序の形成を一層進展させていくことに繋がるかもしれない。初任給の引き上げを1つの契機として、運動の活性化に取り組んでいくのも有りではないだろうか。

- 1 本稿で用いている「ベースアップ」とは、定期昇給部分の維持以外の賃上げのことを指している。企業の状況を見ても、「賃金改善」といった表現を用いて、厚生労働省の「賃金引上げ等の実態に関する調査」で用いられているベースアップの定義とは若干異なるようなものも存在する。そのため、「ベースアップ」という表現を用いている。
- 2 産労総合研究所「決定初任給調査」([https://www.e-sanro.net/research/research\\_jinji/chinginseido/shoninkyu/](https://www.e-sanro.net/research/research_jinji/chinginseido/shoninkyu/))
- 3 セーレン (2001=2007)。
- 4 野村 (2007)。
- 5 以下の内容や発言の引用は全て労働政策研究・研修機構(2022)に基づく。なお、対象となっている事例は製造業と非製造業を含む15社(全て労働組合有)である。その内訳は、次のとおり。自動車製造A社(5000人以上)、機械製造B社(5000人以上)、電機メーカーC社(5000人以上)、電機メーカーD社(5000人以上)、繊維業E社(1000人以上)、電気機器製造F社(1000人以上)、情報通信G社(5000人以上)、スーパーH社(5000人以上)、スーパーI社(5000人以上)、百貨店J社(1000人以上)、保険業K社(5000人以上)、金融サービスL社(1000人以上)、家電量販店M社(1000人以上)、ドラッグストアN社(5000人以上)、ホームセンターO社(1000人以上)。

#### 【参考文献】

- キャスリーン・セーレン (2001=2007) 「先進民主主義国における労働政治の多様性」ピーター・A・ホール&デヴィット・ソスキス『資本主義の多様性—比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版所収。
- 野村正實 (2007) 『日本の雇用慣行—全体像構築の試み』ミネルヴァ書房。
- ピーター・A・ホール&デヴィット・ソスキス (2001=2007) 『資本主義の多様性—比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版。
- 労働政策研究・研修機構 (2022) 『労働政策研究報告書No.212 企業の賃金決定に関する研究』(<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2022/0212.html>)。



## 職種別中途採用者の賃金決定

－ジョブ型雇用は職種別賃金に変化をもたらすか－

東狐 貴一

(公益財団法人 日本生産性本部 コンサルティング部 主任経営コンサルタント)

### はじめに

1995年、当時の日本経営者団体連盟（日経連）は報告書「新時代の『日本的経営』―挑戦すべき方向とその具体策」（以下、日経連報告書）を発表した。その中で、従来の終身雇用や年功序列、企業内労働組合等の日本的な人的資源管理システムが従業員の定着や労使の信頼関係醸成を促進するという一定の効果があることを認めつつも、今後グローバル化等により経営環境が大きく変化する中で、正社員だけではなく多様で新しい雇用形態や雇用システムが求められるとして、従来の正社員のイメージに近い「長期蓄積能力活用型」、特別な専門知識・スキルに基づく「高度専門能力活用型」、パートタイマーや契約社員・派遣社員等の「雇用柔軟型」の3つの雇用ポートフォリオを提案した。その後、平成の約30年の間に、日本の労働市場はリーマンショックやコロナ禍等不測の事態に対応できる柔軟な働き手として非正規労働者を増やしてきた。総務省「労働力調査」によると、平成元年の非正規労働者の割合は約20%だったが、平成31年には約40%となっており、「雇用柔軟型」にあたる非正規労働者は日本の労働者の約4割を占めるに至っている。逆に、従来の正社員のイメージに近い「長期蓄積能力活用型」の割合は低下してきている。

では、3つの雇用ポートフォリオのうち「高度専門能力活用型」はどうなったのであろうか。日経連報告書は、「高度専門能力活用型」のような従来の企業内専門職と異なる高付加価値人材は企業内キャリア形成だけでは生み出せず、外部市場より調達され、職務主義に

基づいた人事管理がもとめられるとしており、当時の報告書としては極めて新規性の高い提案であった。しかしその後、役割給・職務給やジョブ型雇用といった人事制度改定トレンドを経つつも、残念ながら「高度専門能力活用型」の形成・拡大はいまだ確認できていないのが現状である<sup>1</sup>。勿論、IT技術の急速な進展やそれに伴うDX（デジタルトランスフォーメーション）などビジネスモデルの変革のスピードは、企業内での人材育成や活用では追いつけない状況にある。新卒中心ではなく、通年採用や中途採用、経験者採用で即戦力採用する企業は増加している。採用・求職活動もインターネットでさまざまな情報が入手でき、ダイレクトリクルーティングや人材スカウト会社などを通して迅速なマッチングが可能なインフラが整備されてきている。

本稿では、こうした動向を踏まえて、特にホワイトカラー専門職種の「転職市場」がどのような状況にあるのか、また、それによって今後「高度専門能力活用型」人材市場が形成されていくのか、形成されないとしたら何が課題なのかということを考えていきたい。

### 1. 中途採用市場の動向―情報通信産業/医療・福祉従事者

#### (1) 転職者・転職率の状況

まず、日本における転職者数や転職率はどうのように推移しているか、転職市場の状況を概括する。総務省「労働力調査」では、転職者数および転職率を経年で調査している。推

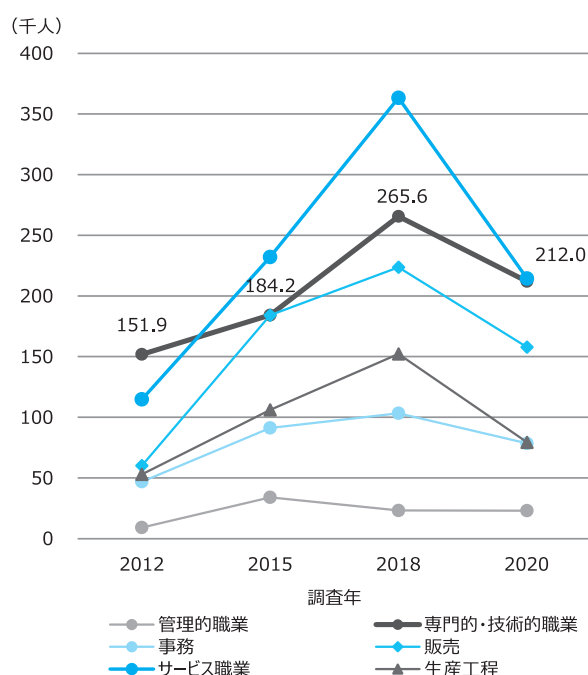
計人口を新基準に切り替えた2012年からのデータを見ると、2012年では転職者数は286万人であったが、2019年には353万人と約70万人増加した。これを転職率で見ると、2012年には4.6%だったが、2019年には5.2%と上昇しており、景気拡大による労働需要の高まりによるものと考えられる。また、性別で転職率の推移を見ると2012年に男性が3.9%、女性が5.4%であったが、コロナ禍直前の2019年には男性が4.4%、女性が6.2%といずれも上昇している。年齢階級別では、男女とも若い世代（15～24歳、25～34歳）での転職率が高いことは共通しているが、35～44歳および45～54歳というミドル層では男性に比べて女性の転職率は上回っている。さらに、女性の55～64歳のシニア層は、他の年齢階級にくらべて上昇率が高い。

一方で、企業側から見た求人の充足状況はどうだろうか。厚生労働省「雇用動向調査」では未充足求人数をもとに欠員率<sup>2</sup>を算出し

ている。それによると、2011年では0.9%だったが、2019年には2.7%と増加傾向にあり、新型コロナウイルスの影響があるものの2021年でも1.8%となっている。また、経年で職業別未充足求人数の推移を見ると、サービス職業従事者が高い水準で推移しているが、次いで専門的・技術的職業従事者も同様に高く、2020年には約21万人となっている（図表1）。専門的・技術的職業従事者について産業別に未充足求人数を見ると（図表2）、医療・福祉が約7万3千人と圧倒的に多くなっている（内訳は医療業が3万7千人、社会保険・社会福祉・介護事業が3万6千人）。次いで、建設業が2万8千人、情報通信業が2万3千人、卸・小売業が1万8千人と続いている。

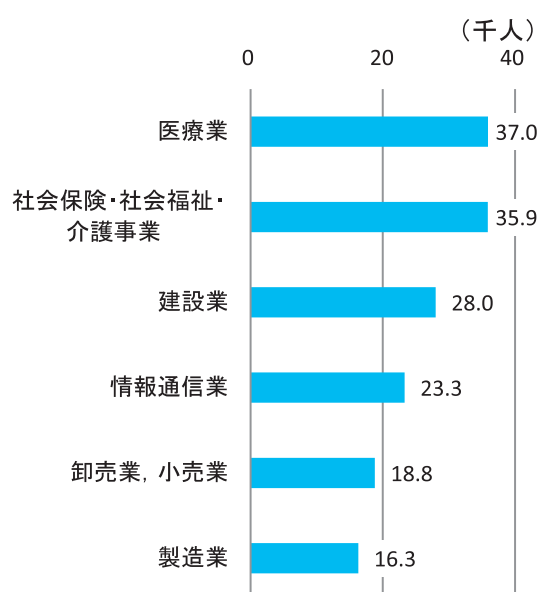
こうしてみると、日本の転職市場は転職者数・転職率が共に増加傾向で推移している一方で、職業別に見ると充足度にはバラツキがあり、医療・福祉や情報通信業といった分野では欠員が生じていることが分かる。

図表1 職業別未充足求人数推移（各年6月末現在）



注：厚生労働省「労働力調査」より作成

図表2 専門的・技術的職業従事者未充足者数（2020）



## （2）転職者採用の課題

以下では、未充足数が比較的多い情報通信業従事者について、同じく未充足数が多い医療・福祉従事者と比較しながら転職における課題を見てみたい。厚生労働省「転職者実態調査（令和2年）」によると、転職者の採用

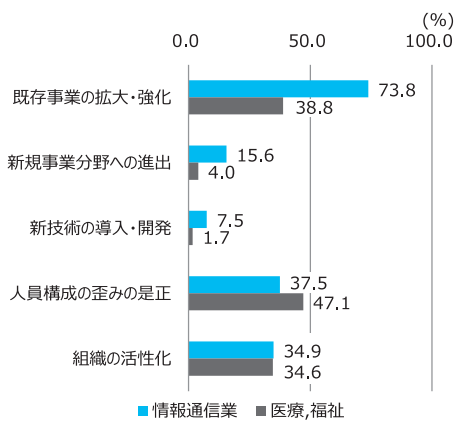
にあたり重視した項目（図表3 複数回答）は、情報通信業では、「既存事業の拡大・強化」が73.8%と最も多くなっている。これに対して、医療・福祉では「人員構成の歪みの是正」が47.1%と最も多い。この違いは、それぞれの産業の経営環境の変化の大きさ・速さの違

いを反映した結果と見ることが出来る。情報通信業では事業拡大・開拓が求められ、医療・福祉では従業員の高齢化に伴う人員不足などの解消が転職者採用の目的となっているのであろう。

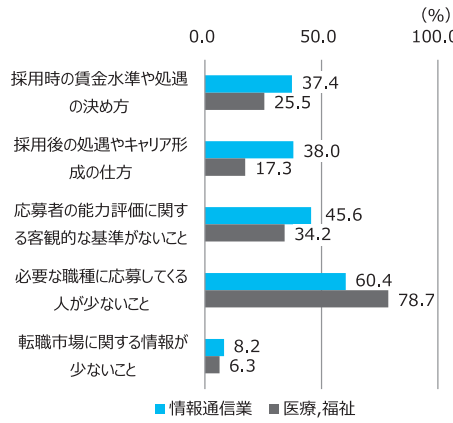
次に、転職者採用時の問題（図表4 複数回答）を見ると、「必要な職種に応募してくる人が少ないこと」が情報通信業（60.4%）、医療・福祉（78.7%）といずれも最も多い。次いで、「応募者の能力評価に関する客観的な基準がないこと」が情報通信業（45.6%）、医療・福祉（34.2%）といずれも高くなっている。調査結果を見る限り未充足数が多い理由として、そもそも応募者が少ないことが大きな要因と考えられるが、それに加えて能力

評価の難しさが課題になっていることが分かる。興味深いことに、転職者の処遇（賃金・役職等）を決定する時に何を考慮したか（図表5 複数回答）について見ると、医療・福祉では「免許・資格」が62.9%と高いのは当然のことながら、「これまでの経験・能力・知識」が情報通信業（81.0%）、医療・福祉（76.3%）といずれも最も多くなっていることである。次いで、「年齢」、「前職の賃金」と続くが、この結果から伺われるのは、採用後にどんな役割が担えるか、あるいは担ってほしい役割を遂行できるかという判断ではなく、年齢や経験から類推される潜在的な保有能力を判断材料としているものと考えられる。

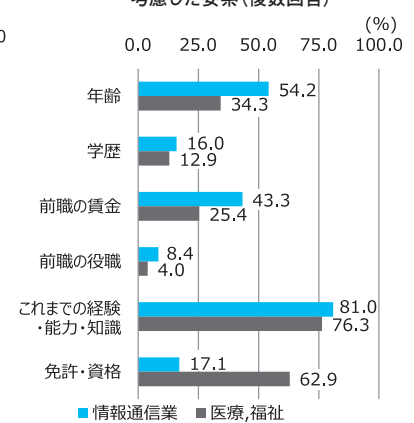
図表3 転職者の採用に当たり重視した事項（複数回答）



図表4 転職者採用時の課題（複数回答）



図表5 転職者の処遇（賃金、役職等）決定時考慮した要素（複数回答）



注：厚生労働省「転職者実態調査（令和2年）」より作成

情報通信業ならびに医療・福祉に従事している職種の年齢階級別賃金（推定年収<sup>3</sup>）を厚生労働省「賃金構造基本統計調査」データで見ると、図表6-7のようになる。職種によって水準に差が見られるものの、いずれの職種も年齢とともに右肩上がりのカーブを形成していることが分かる。もし、職種別に賃金相場が形成されているのであれば、年齢に対して賃金カーブはフラットになるはずである。特に、採用充足率が低い職種であれば、労働力需給関係では売り手市場になり、賃金と年齢には明確な相関が見られなくなるはずである。では、なぜこのような結果となるのだろうか。考えられるのは、先ほどの転職採用時の課題にあるように、採用時には採用後どのくらい能力を発揮し貢献するかは不明であること、そのために前職での賃金や市場相

場といった指標は考慮するものの、企業内部労働市場に適用される等級制度やそれに紐づく賃金体系に組み込むことがリスク回避と判断されているのではないかということである。これにより、専門職として採用したが、採用後期待するほどの能力発揮や成果貢献がなくとも、他の正社員と同じ賃金体系や賃金水準であれば、退職勧奨や解雇ではなく企業内での職種転換や配置転換での対応が容易になるからである。

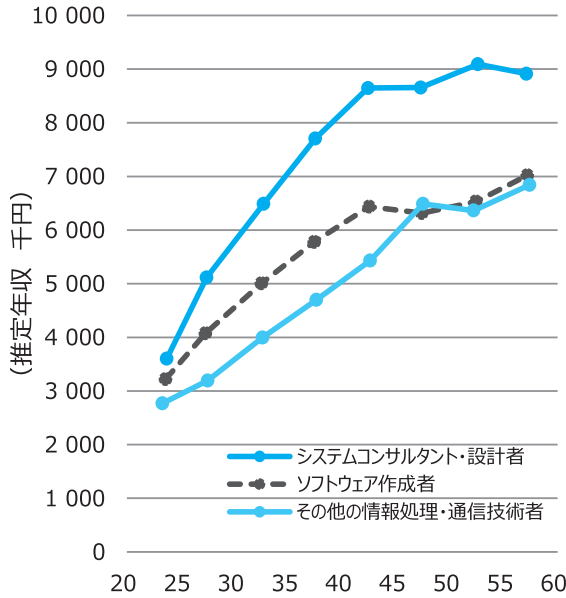
## 2. 企業側の人事制度動向

### (1) 職種別採用・職種別賃金の導入状況

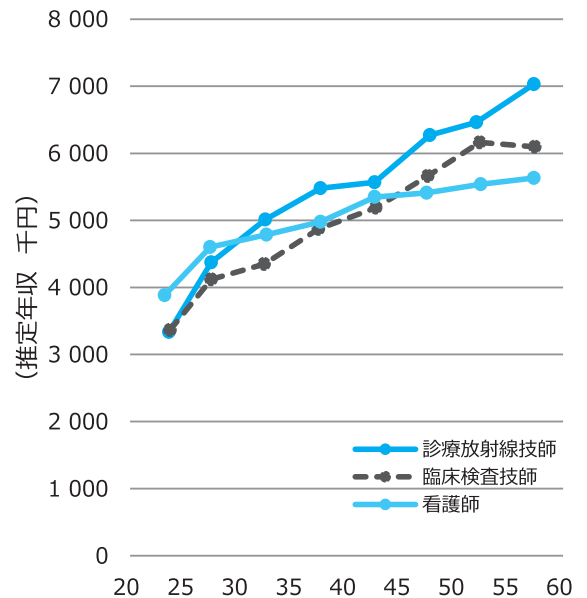
ここまで情報通信業および医療・福祉における、求人充足状況や転職者採用における課題などを見てきた。以下では対象を広げて、企業における職種別採用や職種別賃金の動



図表6 情報通信産業従事者 推定年収



図表7 医療・福祉従事者 推定年収



注：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（令和3年）より作成

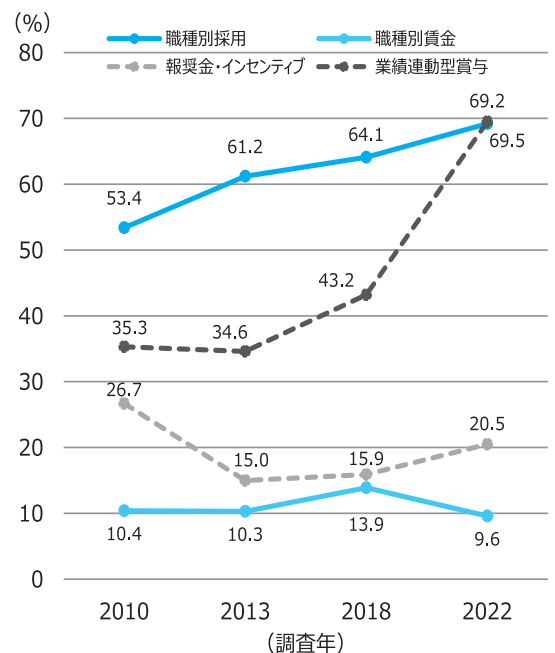
向を見ていくことにする。

職種別採用とは、その名の通り事前に採用後の配属職種を決めて募集する採用方式を指す。職種別採用には、部門・部署を細かく設定して募集する方法と、「営業」「事務」「エンジニア」などざっくりと職種を設定して募集する方法がある。中途採用では以前から、営業職募集や研究職募集等、職種を限定して採用することが一般的であった。一方で新卒の場合は「総合職」「一般職」という形で、職種というよりも主たる業務領域や勤務地の限定性などの差異をもとに採用する企業が多く見られた。しかしこの数十年で新卒採用でも職種別採用を導入する企業は非常に増えてきている。たとえ総合職採用であっても、技術系と事務系を分けて募集することは一般的であり、文系職種においても、「マーケティング」や「営業」などで区分を設けて新卒採用を行うケースも増えてきている。労務行政研究所が2022年に実施した「人事労務諸制度の実施状況調査」（以下、労務行政調査）<sup>4</sup>によると、「職種別採用」を行っている企業は69.2%で、導入率は増加傾向にある。また、職種別採用の対象者（図表8 複数回答）が「中途採用者」という企業は97.5%とほぼ全てとなっている。また、「新卒採用者」を対象とする企業も60.8%となっており、新卒、中途を問わず職種別採用の対象となっていること

が分かる。

一方で職種別賃金はほとんど導入されていない。労務行政調査によると、「職種別の賃金設定<sup>5</sup>」を行っている企業はわずか9.6%にとどまる。従業員規模が1000人以上では11.5%、また非製造業では12.8%（製造業は4.4%）とやや高いものの、職種別採用導入

図表8 採用・処遇関連制度導入率推移



注：労務行政研究所調査（2022）より作成

率に比べるとかなり落差があることが分かる。もっとも、「業績連動型賞与」は69.5%、「営業社員の報奨金・インセンティブ」を行っている企業は20.5%となっていることから、職種別の違いを基本給に反映するというよりは、成果や業績に応じて変動幅をつけるような仕組みをとっていることも考えられる。例えば、金融機関でよく見られる総合職・一般職のコース制度も一種の職種別採用であるが、コース間で基本給の差はあまり大きくつけないケースが多い。むしろ、営業を担当する総合職には営業手当支給や賞与査定反映での差をつけるなど年収ベースで格差をつけるような制度設計が主流である。なぜかという、採用後に一般職から総合職、あるいはその逆など、キャリアチェンジによりコース転換するような場合、基本給の大きな変動があると転換させにくいためである。従来の新卒一括採用は、ジョブローテーションによって自社理解を深めながら、幹部候補となるジェネラリストを育てていくことを前提としていた。そのため、中長期にわたりメリハリの小さい査定昇給で右肩上がりの賃金カーブを形成していく仕組みが、人材の長期育成・定着に結びついた。また、職種別に採用したとしても、外部環境の変化や事業ドメインの転換などで仕事なくなる場合にも柔軟に対応できるように、基本給等賃金体系は職種間で共通インフラとして設定し、賞与など成果配分で差をつけるという処遇の在り方が理にかなっている。先に見た、情報通信業従事者の賃金カーブが年功的なのもこうしたことが背景にあるものと思われる。

## (2) ジョブ型採用（雇用）の展望と課題

今後、年齢や勤続といった属人的な要素を排した職種別賃金の設定は進むであろうか。労務行政調査で注目されるのは、採用における「人材スカウト会社の利用」企業の増加である。2010年の同調査では20.4%の利用率が、22年調査では40.8%と倍増している。また、人材スカウト会社に依頼するスカウト対象者（複数回答）は、「高度専門職」が72.0%で最も多く、「経営幹部候補」45.8%、「新規事業要員」42.1%を大きく引き離している。ここでいう高度専門職がどのような職種かは明らかではないが、例えばデータサイエンスやエンジニアリングといった高度なスキルを有するDX人材を想定すると、人材スカウト会社

を通して企業側が期待する役割や保有能力・スキルと求職側の希望する仕事内容、賃金・労働環境などの処遇の希望をすり合わせる中で市場相場が形成されていくことになる。

こうした採用を「ジョブ型採用（雇用）」といい、近年広がりつつある。一見、職種別採用と同じような概念だと思われがちだが、実は雇用契約の形態において両者は大きく異なる。日本における職種別採用は、配属職種を明示して採用する採用方式となっているが、配属職種を「明示」するだけで、雇用契約自体は職種を限定する形では結ばないことが大半である。一方、ジョブ型採用（雇用）は、経団連報告書<sup>6</sup>によると「特定のポストに対して、職務（ジョブ）と役割を遂行できる能力や資格のある人材を社外から獲得、あるいは社内で公募する雇用形態」と定義されているように、仕事の専門性を評価して「仕事に人を付ける」採用方式である。部門やポスト、仕事内容を特定して採用活動を行うことは職種別採用と同様だが、ジョブ型採用（雇用）は雇用契約に関しても仕事内容、ポスト、勤務地、労働時間、待遇などを特定して雇用契約を結ぶことを前提としている。ジョブ型採用では、募集段階の明示にとどまらず雇用契約でも部門や職種を限定しており、採用後に部門や職種を一方的に変更することはできない。つまり、冒頭紹介した日経連報告書で定義されたように、「高度専門能力活用型」は業務委託契約に近い働き方であり、正社員として雇用されるとしても、総合職とは区分された別体系の年俸制といった業績連動型処遇形態が最も想定されやすい。そして、高度専門人材の職種別転職市場においては、年収の大まかな目安水準をもとに個別労働契約の中で賃金相場が設定されていく形となっていくのではないだろうか。

## まとめ

ここまで、日本における転職市場、特にホワイトカラー専門職の職種別の採用・処遇について概括的に見てきた。以上を踏まえて、職種あるいはジョブに基づく賃金類型を4つにまとめたのが図表9である。類型1のジョブ型は、経団連報告書にあるような、個別労働契約型の働き方を想定している。冒頭の日経連報告書にある「高度専門能力活用型」がこれに近い。想定する職種はデータサイエンティスト、情報処理技術者などである。類型2

と3は従来の職種型賃金だが、類型2は同じ職種であっても成果・業績に応じた賞与などで差がつき年収格差が大きい設定で、営業・販売職をイメージしている。類型3は、むしろ職種別に賃金表が設定されており、職種間での賃金水準に差はあるものの、どの職種も年功的な賃金カーブを形成して、同じ職種であればほとんど年収格差はない設定である。想定される職種は、医療従事者である。類型4は、担当する職務に対してほぼ定額で設定されている賃金で、パートタイマーの時給に近いイメージである。そのため、年功的要素はほぼなく、賃金カーブはフラットとなる設定である。想定される職種は、定型的反復的業務従

事者となる。

近年急速に導入が進みつつあるジョブ型だが、経団連が提唱するような、雇用契約まで含めたジョブ型採用（雇用）を行っている企業はまだ少数であろう。むしろ、導入が進んでいるのはジョブ型的人事制度とでもいうべきものである。すなわち、ジョブあるいはロール（役割）をこれまで以上に明確にして、目標設定や成果評価・処遇を決定するという、2000年代に導入が進んだ役割・仕事主義人事制度のブラッシュアップに過ぎず、仕事や成果に直接的に連動した時価主義的処遇は根付いていない。賃金センサスのデータを見ても、いまだ正社員の賃金カーブは右肩上が

図表9 ホワイトカラー専門職賃金処遇類型区分

類型	賃金処遇	想定職種
類型1：ジョブ型	正社員の賃金体系とは切りはなされた成果報酬型	情報処理技術者
類型2：職種別-1	基本給体系などは正社員と共通、但し、賞与等成果報酬で格差あり	営業・販売職
類型3：職種別-2	職種別に基本給水準や賃金カーブピッチ差はあるが、同職種内ではほぼ年功	医療従事者
類型4：職務給型	職務毎にほぼ定額で変動せず、職務が変わらないと賃金が変わらない	定型的反復的業務従事者

りのカーブを形成している。類型1のようなモデルは、ごく一部の職種に適用されるにとどまり、類型2のモデルが、今後もしばらくは主流となるのではないだろうか。

むしろ最近、副業・兼業意向が強まっており、本業での収入の安定性を確保しながら、副業や兼業を通して自らの専門性を切り売りしながら副収入を得るといった形での外部市場形成が進むものと思われる。類型1の垂流のようなタイプだが、今後はそうした労働形態をサポートするような、労働法制整備や正確な求人・求職情報の提供、過剰労働防止などの公的取り組みが求められるであろう。

- 1 梅崎修・八代充史「『新時代の日本の経営』の何が新しくなったか？ - 人事方針 (HR Policy) 変化の分析 -」(RIETI Discussion Paper Series 19-J-009,2019) 参照。
- 2 欠員率 = (未充足求人数 / 6月末日現在の常用労働者数) × 100 (%)。
- 3 「推定年収」は、きまって支給する現金給与額（基本給、職務手当、精皆勤手当、通勤手当、家族手当などおよび、超過労働給与額）の12か月分に年間賞与その他特別給与額を加算した額として筆者が算出。
- 4 労務行政研究所「人事労務諸制度の実施状況調査」。調査期間：2022年2月～5月。調査対象：上場企業（3647社）および非上場企業（1850社）の計5497社（回答292社）。
- 5 調査では、「職種により異なる基本給を定める制度」と付記されている。
- 6 採用と大学教育の未来に関する産学協議会報告書「Society 5.0 に向けた大学教育と採用に関する考え方」（日本経団連2020年3月）



# 非正規労働者の賃金決定

## －海外研究からのインプリケーション－

島貫 智行

(一橋大学大学院経営管理研究科教授)

### 1. 非正規労働者の賃金決定を考える視点： 賃金の公正性

非正規労働者の賃金決定に関する重要な論点として、賃金水準の低さや正規労働者との賃金格差の問題が指摘されてきた。2018年6月の「働き方改革関連法」の成立により、この問題の解消に向けて「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パートタイム・有期雇用労働法）」が改正され、「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針（同一労働同一賃金ガイドライン）」を含め2020年4月から大企業に、2021年4月からは中小企業にも施行されている。

労働政策研究・研修機構が2019年に実施した「「パートタイム」や「有期雇用」の労働者の活用状況等に関する調査結果（労働者調査）」によれば、勤務先に業務内容や責任の程度が同じ正社員がいると回答したパートタイムや有期雇用の労働者に対し、その正社員と比較した自分の賃金水準についての認識を尋ねたところ、「正社員より賃金水準は低い」が28.4%である一方で、「正社員より賃金水準が低く、納得していない」も24.6%と同程度いることが示された。また、「正社員より賃金水準が低く、納得していない」とする回答割合は、有期雇用フルタイムの労働者（35.2%）や、「業務の内容も責任の程度も同じ正社員がいる、さらに、人材活用の仕組みも同じ正社員がいる」労働者（40.7%）、「業務の内容も責任の程度も同じ正社員がいる」労働者（33.5%）で高くなっている。

こうした労働者の賃金の納得性にかかわる問題は、経営学では賃金の公正性（pay fairness）の認識として扱われてきた<sup>1</sup>。賃金の公正性は就業態度や職務行動に影響を与えるとされ、自分の賃金を公正であると認識する労働者はモチベーションや満足度が高く、就業を継続し組織に定着する傾向があることがこれまでの研究で示されている。

そこで本稿では、賃金の公正性に関する海外研究3点を紹介したうえで、非正規労働者の賃金決定についての示唆を考えたい。なお、本稿における正規労働者とは企業に直接雇用されている無期雇用労働者を、非正規労働者とは直接雇用されている有期雇用労働者を指すものとする。

### 2. 賃金額の公正性は何によって認識されるのか：他者比較と自己比較

労働者は、自分の賃金額が公正であるか否かをどのように認識するのだろうか。中欧国際工商学院（CEIBS）のキム教授らは、賃金額の公正性は次の二つの比較に基づき形成されると指摘している。一つは、類似する他者との比較（social comparison）であり、自分と同様の職務を担当し同様の知識や経験のある同僚の賃金と自分の賃金との比較である。同様の職務とは、業務内容と責任の程度が同様であるという意味である。もう一つは、自分の価値との比較（deserved comparison）であり、自分が受け取るに値すると考える賃金と実際の賃金との比較である。

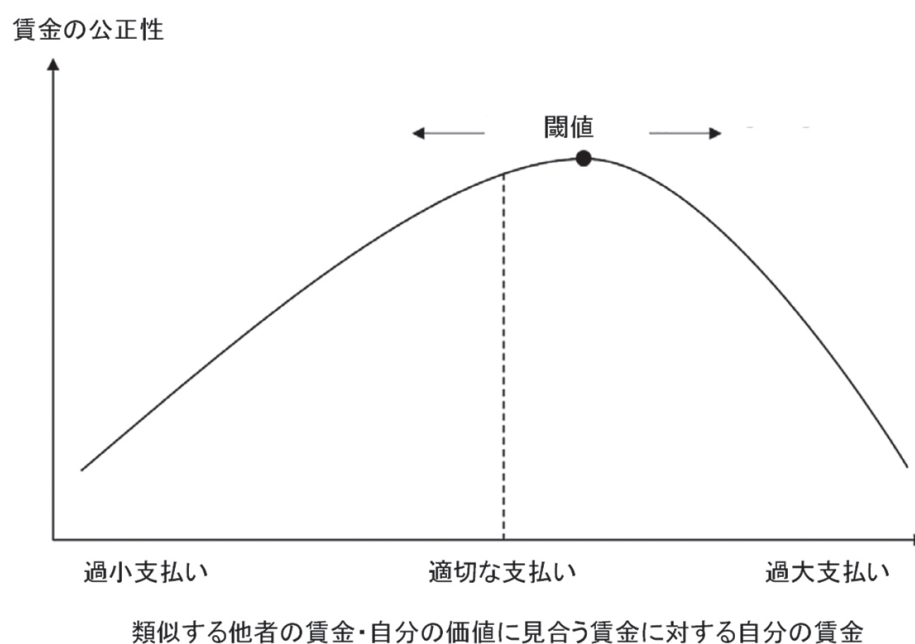
キム教授らが米国の社会人大学院生を対象とした質問票調査のデータを分析した結果

によれば、自分の賃金を同様の職務の同僚よりも低いとみなしている回答者は、賃金額の公正性が低い傾向があった。同僚と同等もしくは高いとみなすに伴い公正性は高まるものの、同僚との差が一定水準を超え開くと、公正性は低下していった。同様に、受け取るに値すると考える額よりも実際の賃金を低いとみなしている回答者は、賃金額の公正性が低い傾向があり、同等もしくは高いとみなすに伴い公正性は高まるものの、差の開きが一定

水準を超えると公正性は低下していった（図1参照）<sup>2</sup>。

労働者は、自分の賃金を類似する他者の賃金や自分の価値に見合うと考える賃金と比較し、相対的に低い場合は「過少支払い」として、また高すぎる場合も「過大支払い」として賃金額の公正性の認識を低下させてしまうのである。労働者の賃金は、職務ごとの労働者間の差や労働者自身の想定との齟齬が生じない適切な額を設定することが望まれる。

図1 他者比較・自己比較と賃金の公正性の非対称な関係



(出所) Kim, et al. (2019)の図1をもとに筆者作成

### 3. 賃金分配と賃金決定手続きのいずれの公正性が重要か：賃金の透明性

賃金の公正性とは、賃金額の公正性のみを指すわけではない。エラスムス大学ロッテルダムのハートマン教授とリュブリャナ大学のスラブニカー教授は、賃金の公正性を二つに区別した。一つは、賃金分配の公正性 (distributive justice) であり、自分の貢献に対して受け取る賃金が他者と比較しどのくらい公正であるかを意味し、前述のキム教授らの賃金額の公正性と同義である。もう一つは、賃金決定手続きの公正性 (procedural justice) であり、自分の賃金を決定する制度や過程がどのくらい公正であるかを意味し、賃金額自体ではなく賃金制度や賃金決定にかかわる評価制度についての公正性といえる<sup>3</sup>。

彼らは、これら二つの賃金の公正性が労働者の内発的モチベーションに与える影響を検討し、その影響を調整する要因として賃金の透明性 (pay transparency) に注目した。賃金の透明性とは、労働者が互いの賃金水準を知る程度のことであり、賃金水準を知る労働者の範囲や賃金額の正確さにより透明性の高低が算出される。

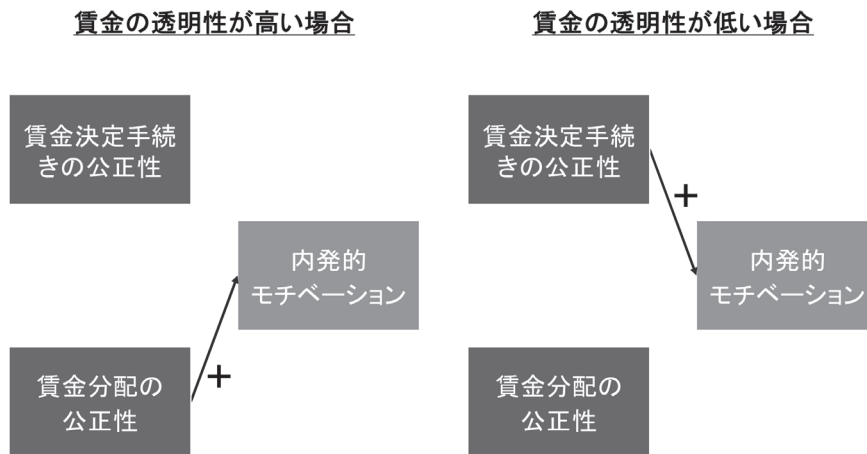
ハートマン教授らがスロベニアの商業銀行に勤務するマネジャーを対象とした質問票調査のデータを分析した結果によれば、賃金の透明性が高い場合は、賃金分配の公正性と内発的モチベーションとの間に正の関連がみられた。賃金決定手続きの公正性とモチベーションとの関連はなかった。他者の賃金額を広範に正確に把握しているマネジャーは、自分

の賃金を他者と比較し貢献に見合う額であると認識するほどモチベーションが高まるのである。対して、賃金の透明性が低い場合は、賃金決定手続きの公正性と内発的モチベーションとの間に正の関連がみられたが、賃金分配の公正性とモチベーションとの関連はなかった。他者の賃金水準をよく知らないマネジャーは、自分の賃金を決定する制度や過程に信頼を置くほどモチベーションが高まるのである（図2参照）。なお、賃金の透明性はモチベーションに直接的な影響はなかった。

賃金分配の公正性、すなわち賃金額の公正性には他者との賃金比較が重要な役割を持つことから、他者の賃金水準を知る程度により賃金分配の公正性のモチベーションへの

影響が異なることは理解できる。労働者の賃金水準の開示やその範囲は経営者の方針によるが、労働者の賃金分配の公正性の認識をモチベーションの向上につなげるには、労働者全員の賃金額の開示とはいかなくとも、管理職の賃金額や職務ごとの賃金額、職位別の賃金水準など可能な範囲で開示し、賃金の透明性を最大限に高めることが求められるであろう。また、仮に賃金水準を開示しない方針のなか労働者のモチベーションの向上に取り組むのであれば、賃金の決定基準や業績目標、評価方法の明示などにより、労働者の賃金決定手続きの公正性の認識を高めることが重要になるのである。

図2 賃金の公正性とモチベーションの関係



(出所) Hartmann & Slapnicar (2012)の図2・3をもとに筆者作成

#### 4. 賃金の公正性はどのように離職を抑制するのか：賃金水準満足度と昇給満足度

賃金の公正性の認識は、労働者の賃金満足度にも影響を及ぼす。米国クラークソン大学のテクリーブ教授らは、賃金の公正性を前述のハートマン教授らと同様に賃金分配の公正性と賃金決定手続きの公正性の二つに、賃金満足度も賃金水準の満足度 (pay level satisfaction) と昇給の満足度 (pay raise satisfaction) の二つに区別したうえで、実際の賃金額が賃金の公正性を介して賃金満足度と離職行動に与える影響を検討した。

テクリーブ教授らが米国サービス産業のとある企業のマネジャーを対象とした質問票調査のデータを分析した結果によれば、第1に、

賃金額は賃金分配の公正性と正の関連があり、賃金決定手続きの公正性とは関連がなかった。第2に、賃金分配の公正性は二つの賃金満足度と正の関連があり、なかでも賃金水準満足度との関連が強かった。第3に、賃金決定手続きの公正性も二つの賃金満足度と正の関連があったが、昇給満足度との関連が強かった。第4に、昇給満足度が高いほどその後2年間の離職が少ない傾向がみられたが、賃金水準満足度と離職との関連はなかった（図3参照）<sup>4</sup>。

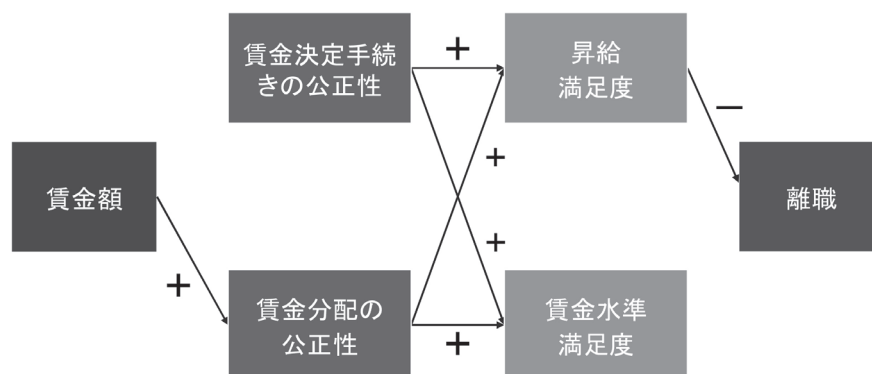
賃金額が高いほど賃金分配の公正性が高い傾向があり、それがとりわけ賃金水準満足度を高めることは、ある程度予想できる結果であろう。他方で、賃金額の影響を受けない



賃金決定手続きの公正性のほうが昇給満足度を高める効果があり、その昇給満足度は離職行動を抑制するのである。労働者の就業継続や定着を促進するには、前述のとおり賃金

の決定基準や業績目標、評価方法の明示に加えて、決定内容や理由の説明など労働者の納得が得られる昇給の仕組みを構築し運用することが必要であろう。

図3 賃金額と賃金の公正性、賃金満足度、離職行動の関係



(出所) Tekleab, et al. (2005)の図2をもとに筆者作成

## 5. 非正規労働者の賃金決定についてのインプリケーション

紹介した三つの海外研究は、非正規労働者を対象としたものではないものの、日本の非正規労働者の賃金決定について有益な示唆を提供している。以下の4点を挙げておきたい。

第1に、非正規労働者の賃金は、同一企業内における同様の職務内容の労働者間で、雇用形態にかかわらず差が生じない水準に設定することが求められる。キム教授らの研究に示されるように、労働者の賃金額の公正性の認識は類似する他者との比較を通じて形成される。非正規労働者は、他の非正規労働者だけでなく同様の職務内容の正規労働者とも比較し、自分の賃金額が公正か否かを認識するのである。これは、パートタイム・有期雇用労働法の同一労働同一賃金の考え方とも整合的であり、非正規労働者と正規労働者との間で職務内容が同じ場合は、成果や能力、経験の違いを考慮に入れながら、両者の配置や職務内容の変更範囲の異同により均衡待遇や均等待遇が求められている。

第2に、非正規労働者の賃金に対して経営側が求めている貢献を明確に示すことが必要である。キム教授らの研究やハートマン教授

らの研究に示されるように、労働者は他者比較だけでなく、自分の貢献に対し想定する賃金と比較し賃金額の公正性を認識する。非正規労働者の業務内容や責任の程度、求められる成果や能力、経験などに相応する賃金を設定し明示することはもちろんのこと、職務を割り振る際にその職務の目的や位置づけ、重要性を説明したり、職務の遂行に応じて貢献度を伝達したりして、経営者や管理者は非正規労働者との間で職務や賃金にかかわる共通理解を深めることが必要である。パートタイム・有期雇用労働法の同一労働同一賃金の取り組みにおいても、均等・均衡待遇を客観的に確認し非正規労働者の納得性を高める手法として、職務内容を構成要素や重要性により測定する職務評価を行うことを推進している。

第3に、雇用形態にかかわらず企業内における労働者の賃金決定基準を明確にし、賃金水準を可能な限り開示することが求められる。パートタイム・有期雇用労働法においても、非正規労働者の求めに応じて職務内容等の最も近い正規労働者との待遇差の内容や理由について説明することが義務付けられており、両者の賃金決定基準や賃金水準を具体的に説明する必要がある。ハートマン教授らの

研究に示されるように、非正規労働者が他の非正規労働者や同様の職務内容の正規労働者の賃金額を把握できる状況であれば、上述の第1と第2の取り組みが奏功し賃金額の公正性が高まると、非正規労働者のモチベーションが向上するであろう。また、賃金決定基準の明確化は、非正規労働者の賃金制度に対する信頼を高め、仮に賃金水準の開示が進まなくともモチベーションの向上につなげることが期待できるのである。

第4に、賃金制度だけでなく昇給制度や評価制度を含めた非正規労働者の処遇制度を設計することが求められる。労働政策研究・研修機構が2019年に実施した「パートタイム」や「有期雇用」の労働者の活用状況等に関する調査結果（企業調査）によれば、定期的な昇給を正規労働者に適用しているとした企業は7割半ばであるのに対して、非正規労働者に適用しているとした企業は4割程度であり、また人事評価・考課については正規労働者への適用企業が6割超であるのに対して、非正規労働者への適用企業は3～4割にとどまる。テクリーブ教授らの研究では、賃金決定手続きの公正性は賃金額と昇給両方の満足度に影響を及ぼすが、離職行動を抑制するのは昇給満足度であった。昇給制度や評価制度の導入や見直しは、単なる賃金水準の引き上げよりも非正規労働者の就業継続や定着を促進する可能性があるのである。

このように、非正規労働者の賃金決定を賃金の公正性の視点からみると、賃金水準の低さや正規労働者との賃金格差という賃金額の問題だけでなく、職務内容や賃金決定基準の曖昧さや制度の未整備といった賃金決定手続きに関する課題が大きい。非正規労働者の賃金制度や昇給制度、評価制度の導入・改定や、正規労働者の制度との整合化・共通化など、企業内の処遇制度全体の体系的な整備が必要であるといえよう。

- 1 賃金の公正性の認識についてはpay fairness perceptionsやpay fairness judgmentsという表現が用いられている。
- 2 キム教授らの研究によれば、過大支払いに対して賃金の公正性が低下し始める閾値は、他者比較においては他者から一貫した扱いを受けたいという一貫性への選好 (preference for consistency) が高い人ほど、また自己比較においては報酬は貢献に比例して分配されるべきであるという功績本位の原則への選好 (preference for merit principle) が高い人ほど、早く達するとしている。
- 3 ハートマン教授らの研究において、賃金は固定給と業績連動報酬から構成されるとして、賃金決定手続きの公正性は賃金決定や業績評価、目標設定における公正性として扱われている。
- 4 テクリーブ教授らは、追試としてMBA課程の社会人大学院生を対象とした質問票調査を実施し、勤務先の賃金額や賃金の公正性、賃金満足度、離職意思、2年後の離職状況のデータ分析からほぼ同様の結果を得ている。

#### 【参考文献】

- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (20), 4283-4300.
- Kim, T.-Y., Wang, J., Chen, T., Zhu, Y., & Sun, R. (2019). Equal or equitable pay? Individual differences in pay fairness perceptions. *Human Resource Management*, 58 (2), 169-186.
- Tekleab, A. G., Bartol, K. M., & Liu, W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? *Journal of Organizational Behavior*, 26 (8), 899-921.
- 労働政策研究・研修機構 (2021) 「パートタイム」や「有期雇用」の労働者の活用状況等に関する調査結果 企業調査編』JILPT調査シリーズNo.207-1.
- 労働政策研究・研修機構 (2021) 「パートタイム」や「有期雇用」の労働者の活用状況等に関する調査結果 労働者調査 (「働き方等に関する調査」) 編』JILPT調査シリーズNo.207-2.

## 「あらゆる運動にジェンダー平等の視点を」

男女共同参画社会の実現に向けた労働組合の役割に関する調査研究委員会報告書  
(概要)

ジェンダー平等の実現については、近年、#Me Too運動の広がりやSDGsの目標の一つとされるなど、世界的に取り組みの機運が高まっている。また、人権問題という観点だけでなく、経済成長のためにもジェンダー平等の実現は不可欠であるとも言われている。しかしながら、世界経済フォーラムが各国の男女間の格差についてランク付けを行うジェンダー・ギャップ指数（GGI）において、この7月に公表されたデータで日本は146カ国中116位（スコア0.650）であり、先進国では最低レベル、アジア諸国においても韓国や中国、ASEAN諸国より低位となっている。特に政治分野（139位スコア0.061）、経済分野（121位スコア0.564）が低位であり、全体を引き下げる要因となっている。一方、新型コロナウイルス感染拡大は、女性により大きな影響を与えた。特に日本では男女共同参画の遅れが露呈することとなり、男女共同参画社会の実現は急務とされ、労働組合にも大きな役割が期待されている。

本研究委員会では、こうした状況下において、職場での男女平等参画の実現に向け、諸外国でどのような取り組みを行ってきたのか、特に労働組合がどのような運動をしてきたのかに

も注目し、日本との比較検証を行い、日本の労働運動への示唆を導くように議論を重ねた。とりわけ、多様な労働者（生き方・働き方）の受容、生活時間の確保・休暇の積極的取得、賃金格差（男女間、正規非正規間）などに焦点をあて、比較対象国として、ドイツ・フランス・イギリスというヨーロッパ主要国に加え、先進的な取り組みをしてきた北欧、特にノルウェーを取り上げた。

本報告書では、第I部総論で国際比較を通じたジェンダー格差の日本の状況を確認し、第II部各論（国別の整理）で諸外国の取り組みから日本への示唆を導くとともに、連合におけるジェンダー主流化の取り組みを取り上げる。第III部では研究委員会で議論し、日本の労働組合運動への「提言」をまとめた。

報告書の全文については、連合総研ホームページ（<https://www.rengo-soken.or.jp/work/2022/07/280900.html>）「あらゆる運動にジェンダー平等の視点を一男女共同参画社会の実現に向けた労働組合の役割に関する調査研究委員会報告書一」に掲載されているので、詳しくはこちらを参照されたい。

（石黒生子 連合総研主幹研究員）

## 第I部 総論 男女共同参画社会の実現に向けた労働組合の役割 ～日本の女性労働の到達点とジェンダー・ギャップ指数からみて～

今年7月に公表された日本のジェンダー・ギャップ指数は、146カ国中116位と低迷している。また、日本と諸外国（ヨーロッパ5カ国）のジェンダー・ギャップ指数を最新の2022年版とデータが公表されるようになった2006年版とを比

較すると、他の欧米諸国が順位を上げているのに比べて、日本は79位から116位へと順位を大きく下げている。特に政治分野（139位、スコア0.061）と経済分野（121位、スコア0.564）の低迷が著しい。この分野の閣僚・国会議員・管理



職など指導的立場に占める女性の割合が低位であることが全体の順位を押し下げる要因となっている。

図1 ジェンダー・ギャップ指数(2006年、2022年)

		ノルウェー		スウェーデン		ドイツ		フランス		イギリス		日本	
		順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア
総合	2006年	2	0.799	1	0.813	5	0.752	70	0.652	9	0.736	79	0.645
	2022年	3	0.845	5	0.822	10	0.801	15	0.791	22	0.780	116	0.650
経済	2006年	11	0.729	9	0.731	32	0.669	88	0.525	37	0.664	83	0.545
	2022年	27	0.765	5	0.812	75	0.695	40	0.737	44	0.733	121	0.564
政治	2006年	2	0.494	1	0.550	6	0.366	60	0.104	12	0.307	83	0.067
	2022年	3	0.662	10	0.515	8	0.550	20	0.457	24	0.423	139	0.061

出所：World Economic Forum, (The) Global Gender Gap Report 2006,2022.

図2 ジェンダー・ギャップ指数(2022年経済分野)

	ノルウェー		スウェーデン		ドイツ		フランス		イギリス		日本	
	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア
<経済>	27	0.765	5	0.812	75	0.695	40	0.737	44	0.733	121	0.564
労働力率	50	0.838	14	0.907	42	0.861	32	0.870	37	0.865	83	0.750
賃金	-	-	45	0.705	105	0.586	82	0.628	42	0.710	76	0.642
勤労所得	28	0.739	9	0.827	29	0.734	26	0.752	91	0.607	100	0.566
管理職	72	0.516	28	0.733	94	0.391	60	0.551	52	0.583	130	0.152
専門・技術職	1	1.000	1	1.000	67	0.999	1	1.000	71	0.992	-	-

出所：World Economic Forum, Global Gender Gap Report, 2022.

日本とヨーロッパ5カ国における2006年から2022年のジェンダー・ギャップ指数の変化で特徴的なことは、日本とフランスの比較である。2006年の総合順位は、日本79位、フランス70位とともに低く、特に政治・経済分野が低位であった。しかし、フランスは2021年に政治面にお

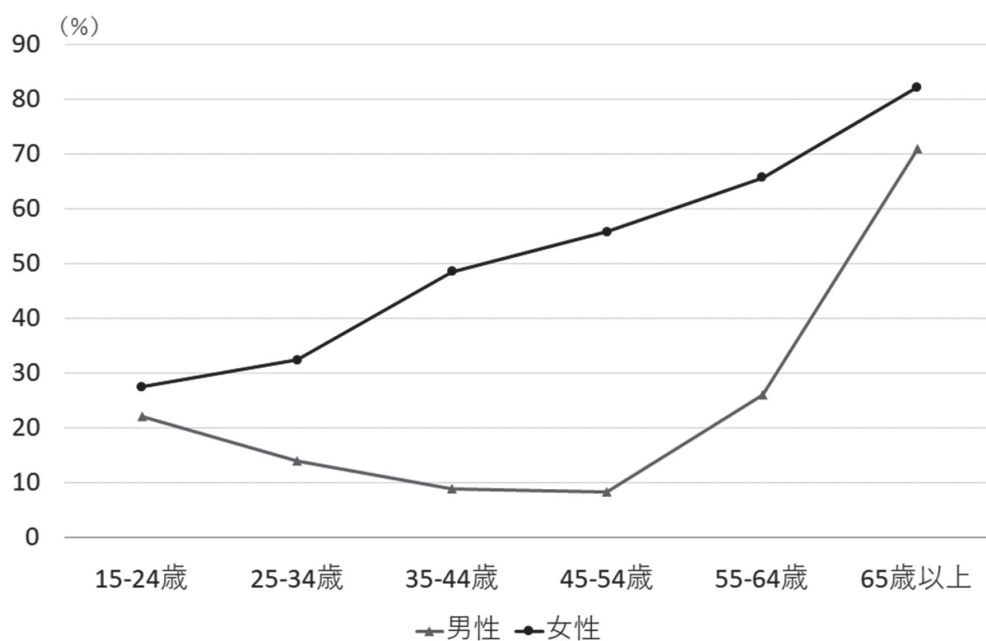
いてクォータ制を導入し順位を一気に上げ、総合順位でも15位となった。

経済分野において、日本の女性のライフスタイルは変わり、就業率の男女差も縮小してきた。一方、日本の男女間賃金格差は、女性の勤続年数の伸びや教育水準の高まりなどを受け縮小す

る傾向もみられるが、職階（管理職比率）の違いは、男女間賃金格差の最大の要因となっている。管理的職業の男女差を縮小するためにポジティブ・アクションの取り組みを進めるとともに、長時間労働の是正や男性の家事・育児参加など、男性も含めた働き方改革や男女の役割分担を見直すなどのさまざまな取り組みが必要となっている。

また、このように日本の経済分野におけるジェンダー・ギャップ指数の低迷の背景には、非正規雇用問題がある。日本には良好な短時間雇用の機会が少なく、女性雇用者の半数以上が非正規雇用であり、正社員と比べて不安定で低位な処遇となっている。非正規労働者の処遇改善はジェンダー・ギャップ指数の改善に繋がる課題である。

図3 日本の男女別年齢階層別非正規雇用比率(2021年)



注：役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合。15～24歳は在学中を除く。  
出所：総務省統計局「労働力調査」より作成。

## 第Ⅱ部 各論（国別の整理）

### 第1章 連合におけるジェンダー主流化の取り組みに向けて ～日本の男女共同参画の現状と課題～

ジェンダー平等を推進するアクターのひとつである連合の取り組みには、次の3つのレベルが

考えられる。①労働者代表として審議会などに参画し、ジェンダー平等に繋がる国の政策プロセスに関わる役割②各職場でジェンダー平等を達成する主体としての企業別労働組合を束ねるナショナルセンターとしての役割③連合本部、連合傘下の組織における男女平等参画の推進。これらのレベルにおいてジェンダー平等を推進

していくため連合の組織体制は、連合本部に「ジェンダー平等・多様性推進局」を設置し、国の政策形成プロセスに対しては、働く者・生活者の求める声を結集した「政策・制度要求と提言 男女平等政策」を策定するとともに、各省の審議会に労働者代表として参画する。そして、審議会委員には女性を最低一名は入るように調整する。一方、連合では労使自治の原則から、労働組合組織における女性の参画を達成すれば、ジェンダー平等政策の政策形成主体としての連合の役割と各職場のジェンダー平等は自動的に達成すると考えているようである。しかし、この考え方は、女性組合員は女性固有の利害を表明することが前提となるが、女性組合員の要求は、「実際のジェンダーニーズ」からの要求となることが多く、「戦略的ジェンダーニーズ」が見えにくくなるという課題がある。

\*実際のジェンダーニーズ：女性が社会的に受け入れている役割を通して気づくニーズで、女性の現状の立場を変えようとするものではない。

\*戦略的ジェンダーニーズ：女性が男性と平等の地位を得るということで、現在の男女の役割分担を改めようとするもの。

そこで、労働組合にとって重要なことは、「ジェンダー主流化」の取り組みを行うことだと提言したい。ジェンダー主流化とは、一見、ジェンダー中立的に見える一般政策がどのように男女に異なる影響を与えているかを分析し、政策形成過程に反映するもので、ジェンダー影響分析を通じてあらゆる分野におけるジェンダー格差を浮き彫りにし、その分析に沿って予算や資源を再分配し、ジェンダー格差を是正することを目的としている。連合や傘下の構成組織においてジェンダー主流化の手法を導入することで、国や産業レベル、職場での労使の取り組みが男性と女性にどのような影響を与えているかを可視化し、ジェンダー平等を目指すための課題が

認識できる。具体的には、①ジェンダー影響調査を実施し、次年度の取り組みや政策に反映するための予算・決算のサイクルを確立すること②ジェンダー統計などツールの開発③安定的にジェンダー主流化を機能させる推進機構の設置であり、その成果として実効性のある男女平等政策の取り組みが推進され、未組織女性へのアピールとなり、組織拡大へも繋がる。

## 第2章 諸外国の取り組みと日本への示唆 ～政策や目標実効性を高める観点から～

### 第1節 女性の労働市場におけるノルウェーの成功と課題

#### ～女性役員クォータを中心にして～

ジェンダー平等は、社会正義の実現や人権の保障にとどまらず、経済成長に貢献していることは、デンマーク、アイスランド、ノルウェー、スウェーデンの過去40年～50年間の女性の労働市場参加の推進がこれらの国々のGDPを押し上げてきたことによっても明らかである。ジェンダー平等と環境問題はEUにとって重要課題であり、ジェンダー平等については北欧モデルを採用して取り組んでいる。

ノルウェーにおけるジェンダー平等政策は、女性の労働市場への参加を積極的に誘導することであった。ジェンダー平等地位法（1978年）によりジェンダーに基づく差別を禁止し、差別是正のためのポジティブ・アクションなどを措置した。このポジティブ・アクションの措置を根拠としてジェンダー・クォータ制度を導入した。まず公職において（政治関係委員会の女性委員40%）法制化し、1988年に中央政府、1992年に地方政府でもジェンダー・クォータ制度を導入した。一方、政党は1970年代後半から自発的クォータに取り組み、社会左派党、ノルウェー労



働党、中央党、キリスト教大衆党などで、選挙において女性候補者にクォータ制を導入した。これらの公職や政治分野におけるクォータ制の定着を経て、1999年の平等法の改定により、経済分野でも2003年に企業法を改定し企業における女性役員クォータ法が施行された。

ノルウェーの家族政策は男性の家庭回帰、すなわち男性も積極的に家庭運営に関与し、夫婦が経済活動と育児・家事を等しく担う「夫婦共稼ぎ」モデルであることが特徴である。そのために育児休業制度については、付与期間や給与の保障などの充実とともに、「パパ・クォータ」といわれる父親の育児休暇の義務化を1993年世界で初めて導入した。児童手当は、子供が0歳から18歳になるまで、母親あるいは父親に支給され、育児の経済的負担を軽減している。保育施設についても充実しており、小学校に入学する6歳以降も放課後の学童ケアが提供され、子育てにより労働市場からの撤退を余儀なくされることが少ない仕組みになっている。

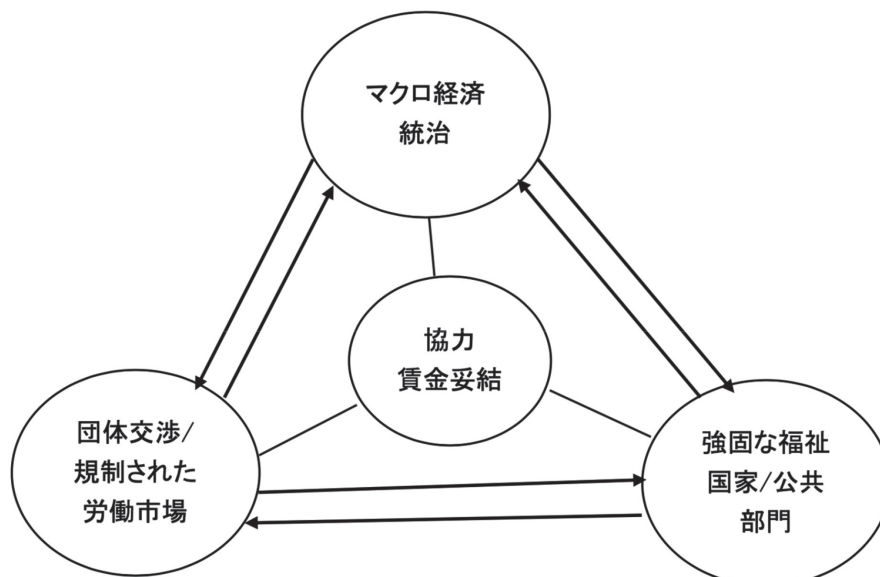
ノルウェーのジェンダー平等は国家主導と言

われている。ノルウェーの労働組合LOが、ジェンダー平等の実現に向けて果たしてきた役割は、クォータ制の導入などジェンダー平等政策への直接的関与ではなく、ジェンダー平等を欠かさない要素としてきたノルウェーの経済モデルを政府及び使用者側と歩調を合わせて推進してきたことにある。LOは、組織力と交渉権を駆使して経済界や政界に強い影響力を及ぼすと同時に、調和的な姿勢によりノルウェー経済の発展に寄与してきた。ノルウェーの経済モデルを支えるためにジェンダー平等の実現は必須であった。ノルウェーから日本への示唆として、①ジェンダー平等を経済戦略の柱と位置づけ、②政労使がめざすべき国家像を共有し、③三者の協働で時間をかけて政策を浸透させることであると言える。

## 第2節 ドイツにおける職場のジェンダー平等の実相と労働者代表の役割

ドイツは、2022年GGI指数総合10位となり、この間ジェンダー平等を進めてきたと言える。

図4 ノルウェーのマクロ経済政策における労組の役割(イメージ図)

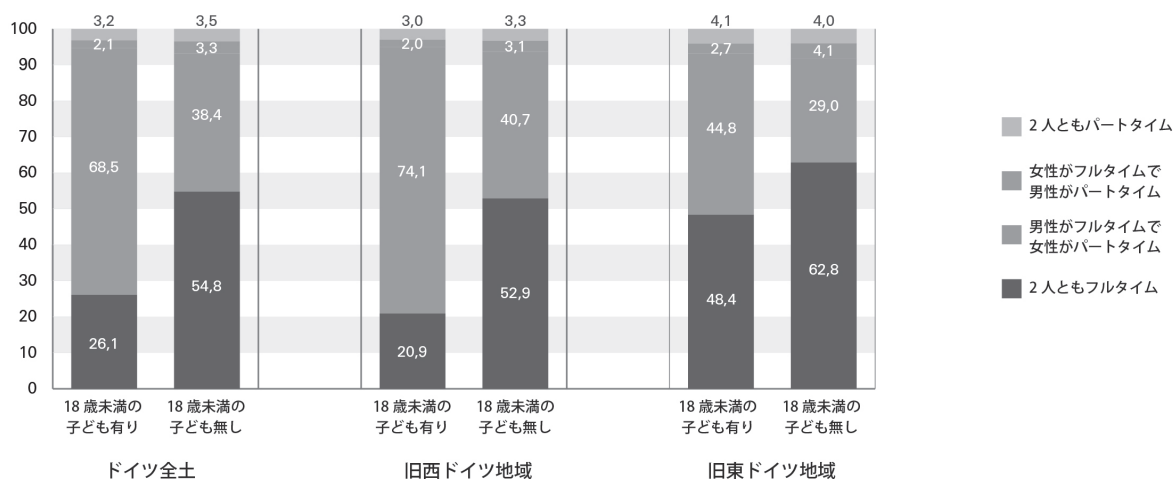


(Konglevoll 氏より提供された資料を翻訳の上転載した)

しかし、経済分野は75位と他の分野と比べると決して高くない。ドイツの社会は、伝統的な性別役割分業意識や家父長的色彩が日本と同様に濃いと言われてきた。統一後も旧東ドイツの「ワーキング・マザー」を規範とする政策と「伝統的な家族モデルの母親像」を維持した旧西ドイツの政策の違いが、女性の働き方の違いを生み、ドイツ全体での経済分野におけるジェンダー平

等にも影響してきた。共働きパートナーの就労形態の組み合わせ分布などにも旧西ドイツ地域では「男性=稼ぎ手」「女性=家計補助」のモデルが強固であることが示される。ジェンダー平等実現に向けた今後の政策として、男女のケア労働の公平な分担、仕事と家庭の調和の改善、これら政策の推進により女性の労働参加率を高め、労働市場における女性職務の価値引き上げ

図5 ドイツ(2017)における共働きパートナーの就労形態の組み合わせ分布(%)



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, Tabellen von Matthias Keller (Destatis), eigene Berechnungen

Bearbeitung: WSI GenderDatenPortal 2018

WSI

に取り組むことが必要である。

ドイツの労働組合は、伝統的に必ずしもジェンダー平等に強い関心を持ってきたわけではなく、EU指令を迅速に国内法化することでジェンダー平等を進めてきた。女性組合員の割合が高いVer.di(統一サービス労働組合)が先導して、ジェンダー主流化およびジェンダー・クォータ制に取り組み、ナショナルセンターであるDGBやドイツの事業所委員会にも影響を与えた。

ドイツの取り組みから、日本においてもジェンダー平等の視点から労働市場における「公正な競争条件」を徹底して追及するとともに、ジ

ェンダーに関する社会的・文化的な規範を是正していくことが重要であると言える。そして、日本の労働組合は、早急にジェンダー平等に対して当事者意識をもち本気で取り組んでいかなければ、存在感を増しつつある市民団体や、検討されている従業員代表制度などに労働運動の主役の座を奪われる可能性さえある。

### 第3節 フランスにおける男女共同参画のあゆみ

フランスは、高い合計特殊出生率と女性の就労率で注目を集めてきた。長年にわたる家族政

策の総合的な結果と分析され、保育制度の充実や高額な子育て支援給付金が注目されるが、それだけでは女性を労働市場に引き戻すのは難しい。フランスでは、「女性が仕事か子供を持つかの二者択一を迫られない、女性に多様な選択肢を提供する家族政策」をモットーに仕事と家庭、子育ての両立を支援し、女性を就労へ引き戻すような政策に変化させてきたことが特徴である。妊娠・出産・育児による差別を禁止し、育児休業制度では、育児休業後の同職位、同職種での復帰を保障し、フルタイムでもパートタイムでの復帰も金銭的な違いはないように制度を改定した。加えて労働時間短縮を政策として強力に進めるとともに、父親の育児参加を促すような制度も充実させた。

一方、1990年代後半から、政治分野のジェンダー平等を進めるためにパリテ（クォータ制、男女同数制）を導入し、政治分野のジェンダー・ギャップ指数も飛躍的に改善した。このパリテを政治分野のみならず、職業的分野や社会的責任のあるポストまで拡大し、賃金の平等や、昇進昇格における男女平等にまで推進させた。

フランスの労働分野におけるジェンダー平等への取り組み方は、日本の労働組合への多くの示唆に富んでいると考えられる。

### 第3章 日本における今後の労働組合の取り組み

連合における「男女平等参画」の取り組みについては、1989年の連合結成時「連合の進路

基本目標」の中で、「労働運動はじめあらゆる分野に女性の積極的な参加を進め、男女平等な社会を実現する」ことを確認している。これに基づいて1991年「第1次女性参画推進計画」で女性の参加促進を宣言し、具体的取り組みをスタートさせた。その後、男女平等推進計画は第4次まで策定され、取り組みを推進した。これまでの取り組みを踏まえて、2021年10月から「ジェンダー平等推進計画」フェーズ1がスタートした。「世界の潮流は203050」とし、2030年までにジェンダー平等社会を実現するという決意のもとに、2030年までの9年間の取り組み計画を策定している。ジェンダー平等を進め、ジェンダー平等社会の実現に取り組む必要性と意義について、①だれにとっても働きやすい職場づくり②社会・経済の活力や持続性の維持・向上③人権の尊重、個人の尊厳を基底に置いた社会の実現④ジェンダー・バイアスや固定的性別役割分担意識の見直し、払拭⑤クリティカル・マスの理解浸透、形成⑥ポジティブ・アクションの理解浸透、推進⑦多様性の尊重⑧活動スタイルの見直し、および新しい労働運動の模索、の8点を挙げ、5つの達成目標（Change）と4つの推進目標（Challenge）として、連合本部、構成組織、地方連合会、単組で達成すべき内容を明確にしている。

2022～2023年度運動方針の中にも「ジェンダー主流化」の推進を明記し、連合においても、組織全体にとっての普遍的な課題とし、推進体制も整え、大きな一歩を踏み出そうとしている。

## 第Ⅲ部 日本の労働運動への提言～あらゆる運動にジェンダー平等の視点を～

男女共同参画社会とは、誰もが働きやすく暮らしやすい社会、ワーク・ライフ・バランスがとれた社会であり、仕事・家庭・地域のあらゆ

る場面で、個人として尊重され、能力を発揮できる豊かな社会のことである。日本では、男女雇用機会均等法や育児・介護休業法が成立、数



度の改正が行われ、また、男女共同参画社会基本法に基づく男女共同参画基本計画も第5次計画を策定するに至った。このように、男女平等、そして男女がともに仕事と育児・介護等を行うことを支援する法や制度の整備がなされてきた。ところが、現実には男女の不平等の解消には、今なお、課題が山積している。

職場における男女平等を推進するために、労働組合は何をすべきなのか。本研究委員会は、そうした問題意識により、主要国との比較を行い、労働組合がどのような役割を果たしてきたのかを明らかにするとともに、その取り組みはいかなる契機で始まり、いかなる土台が築かれる中で進んできたのかを考察し、日本の労働組

合運動への示唆を導いた。

男女共同参画社会の実現のためには、決め事（法・規制・制度・数値目標など）も重要だが、実効性の観点からは、それぞれの主体が自らを振り返り、モニタリングと改善に取り組み続けることも重要となる。また、社会・経済の活力や持続性の維持・向上のためには、男女共同参画を進め、ジェンダー平等を実現することが必須の課題となっている。

労働組合は、このような認識のもと、現場の運動体として、あらゆる主体の中で率先して取り組むことが求められる。本研究委員会を通じて、次の4つの提言を行いたい。

- 提言1 社会改革に向けた土壌づくり～社会的対話の強化～  
 提言2 生活の質を高める働き方ができる社会～固定的役割分業からの脱却～  
 提言3 ジェンダー主流化の取り組み  
 提言4 ジェンダー・クォータ制の導入に向けた検討

**男女共同参画社会の実現に向けた労働組合の役割に関する調査研究委員会 研究体制**

(役職は2022年7月時点、[ ]内は執筆分担)

- 主 査：権文 英子 亜細亜大学経済学部長 教授 [第I部及び第III部]  
 委 員：衛藤 幹子 法政大学 名誉教授 [第II部 第2章 第1節]  
 金井 郁 埼玉大学大学院人文社会科学部研究科 教授 [第II部 第1章]  
 榊原 嘉明 名古屋経済大学法学部 教授 [第II部 第2章 第2節]  
 水野 圭子 法政大学 講師 (2020年12月～) [第II部 第2章 第3節]  
 石田 輝正 元連合ジェンダー平等・多様性推進局局長 (～2020年10月)  
 照沼 光二 前連合ジェンダー平等・多様性推進局局長 (2020年10月～)  
 連合政治センター事務局局長 [第II部 第3章]  
 事務局：新谷 信幸 事務局長  
 杉山 豊治 前副所長 (～2020年7月)  
 平川 則男 副所長  
 金成 真一 主任研究員 (副担当) (2020年11月～2022年6月)  
 出口 恭子 元主任研究員 (主担当) (～2019年7月)  
 尾崎美弥子 前主任研究員 (主担当) (2019年7月～2020年11月)  
 石黒 生子 主幹研究員 (主担当)

## 理事会・評議員会 報告

### 2022年度事業計画・予算等が承認されました

(公財) 連合総研は2022年9月20日、定款に定められた手続きに従い、第56回定例理事会・第26回評議員会、第57回理事会を東京都内の会場で開催しました。この定例理事会・評議員会では、2022年度(2022年10月1日～2023年9月30日)の事業計画及び収支予算など7つの議案を提案し、いずれも提案どおり承認されました。

これら評議員会・理事会では、2018年9月から連合総研所長として指導いただいた藤本一郎前所長が退任し、新たに市川正樹氏(元内閣府経済社会総合研究所次長)が新所長に就任しました。

また、理事では松迫卓男氏が退任し新たに山内達也氏(中央労働金庫理事長)が新たに就任、評議員では三浦まり氏が退任し、新たに戎野淑子氏(立正大学教授)、権丈英子氏(亜細亜大学教授)が新たに就任しました。

#### 第56回定例理事会・第26回評議員会

- ・第1号議案 2022年度事業計画に関する件
- ・第2号議案 2022年度収支予算に関する件
- ・第3号議案 定款の一部変更に関する件
- ・第4号議案 規則・規程の一部改定に関する件
- ・第5号議案 役員等の報酬総額に関する件
- ・第6号議案 評議員の一部選任に関する件
- ・第7号議案 理事の一部選任に関する件

#### 第57回理事会

- ・第1号議案 副理事長の選定に関する件
- ・第2号議案 研究所長の任命に関する件
- ・第3号議案 顧問の委嘱に関する件
- ・第4号議案 退職慰労金の支給に関する件

### ●(公財)連合総研 理事・監事・評議員名簿(2022年9月20日評議員会終了後)

#### 【理事】

理事長	古賀 伸明(連合総研理事長)	清水 秀行(連合事務局長)
副理事長	市川 正樹(連合総研所長)	末廣 啓子(目白大学教授)
専務理事	新谷 信幸(連合総研事務局長)	瀧本 司(日教組委員長)
理事	金子 晃浩(自動車総連会長)	中富 道隆(日本機械工業連合会顧問)
	毛塚 勝利(労働法学的研究者)	松浦 昭彦(UAゼンセン会長)
	佐藤 博樹(中央大学教授)	山内 達也(中央労働金庫理事長)

#### 【監事】

小熊 栄(連合総合総務財政局長)	森 一夫(元日本経済新聞特別編集委員)
------------------	---------------------

#### 【評議員】

相原 康伸(教育文化協会理事長)	坂田 幸治(電力総連会長)
安藤 京一(情報労連委員長)	神保 政史(電機連合委員長)
今野浩一郎(学習院大学名誉教授)	中村 圭介(法政大学教授)
戎野 淑子(立正大学教授)	廣田 政巳(こくみん共済coop理事長)
川本 淳(自治労委員長)	元林 稔博(国際労働財団常務理事)
権丈 英子(亜細亜大学教授)	吉川 薫(白鷗大学名誉教授)

(下線は新任)

## パート・アルバイトの半数は「期間の定めのない雇用」？

10月は連合総研の事業年度の開始月です。

連合総研の新年度事業計画や収支予算を審議頂く評議員会・理事会を9月20日に開催し、すべての議案についてご承認を頂きました。この評議員会では、2期4年間にわたって所長として調査研究をリードして頂いた藤本一郎前所長が退任され、新たに市川正樹新所長（元経済社会総合研究所次長）をお迎えすることが確認されました。引き続き皆様のご支援をよろしくお願い申し上げます。

さて、現在取り組んでいる研究の一つに「非正規で雇用される労働者の働き方・意識に関する実態調査と労働組合の役割に関する調査研究」（主査：森ます美 昭和女子大学名誉教授）があります。連合総研では2015年と2016年の2回にわたって「非正規労働者の働き方・意識に関する実態調査」を実施しましたが、前回調査以降、非正規で雇用される労働者が、パート・有期法の改正やコロナ禍によってどのような影響を受けたかなど、改めてアンケートなどで調査分析することとしています。

この研究会では、厚労省「多様化する労働契約のルールに関する検討会」の検討素材の一つでもあった、労働力調査の結果が話題になりました。労働力調査（2021年次結果）では、非正規の職員・従業員2,064万人のうち、パート・アルバイトが1,455万人で、そのうち有期雇用が690万人という結果が示されていました。パート・アルバイトのうち有期雇用は「47.4%」ということとなり、有期雇用が半分しかないのかという疑問が生じました。労働力調査は世帯調査なので雇用契約期間の回答の精度は落ちるのではとの論議はこの研究会でもあったのですが、ではパート・アルバイトの雇用契約期間は本当のところ、どうなっているのだろうと気になり少し調べてみました。

労働力調査は統計法に基づく基幹統計調査の一つで、国勢調査を基に抽出された全国10万世帯、15歳以上の就業者約10万人に対し、毎月末日の状態を調査員が訪問し、紙の調査票またはインターネットで回答を得て、全人口に還元している大規模調査です。世帯員全員分をまとめて回答するので、回答者が世帯員の雇用契約期間を知らないケ

ースや、単身世帯の回答者でも自身の契約期間を認識していないというケースは容易に想定されます。

労働力調査をより新しい2021年度集計でもう少しみてみると、パート・アルバイトは1,461万人で、そのうち無期雇用との回答が490万人（パート・アルバイト全体の33.5%）、有期雇用が691万人（47.3%）、「雇用契約期間の定めがあるかわからない」が264万人（18.1%）となっています。有期雇用との回答の内訳は、具体的な雇用契約期間別に回答した人が556万人（38.1%）、有期だが「雇用契約期間がわからない」が136万人（9.3%）となっていて、有期雇用のパート・アルバイトが半数しかないとの単純な推測はあたらなことが分かります。

ちなみに、労働力調査や就業構造基本統計調査のような就業者からの回答による世帯調査<sup>1</sup>ではなく、事業所からの調査を大規模に行っている「賃金構造基本統計調査<sup>2</sup>」で調べてみると、パート・アルバイトだけでなく「正社員・正職員以外」合計で、無期雇用は35.3%、有期雇用は64.7%となっていて、パート・アルバイトのみの結果はわからないものの、より実感に近い結果となっていることが分かりました。

今回調べてみて分かったことの一つに、世帯調査における雇用形態の質問の回答選択肢が、「勤め先での呼称により、『正規の職員・従業員』『パート』『アルバイト』『労働者派遣事業所の派遣社員』『契約社員』『嘱託』『その他』の7つ」の区分から回答することとなっており、無期転換をした労働者や限定正社員など、多様化する雇用形態への回答選択肢の見直しが必要ではないかと感じました。

1 5年に一度行われる「就業構造基本統計調査」（約52万世帯の15歳以上の世帯員約108万人を対象）も設問は労働調査と全く同一で、非正規の雇用期間別の結果も労働力調査結果と同傾向。

2 「賃金構造基本統計調査」は母集団が16大産業の常用労働者5人以上の事業所で、全国で約150万事業所、労働者数は約4,300万人を対象に、抽出した事業所数約8万事業所に郵送、抽出した労働者数は約170万人。

# 最近の書棚から



中室牧子・津川友介 著  
ダイヤモンド社  
定価1,600円(税別)

## 『原因と結果の経済学』

### データから真実を見抜く思考法

帰分析」について説明されている。

RCTの事例として「メタボ健診を受けていれば、長生きできるか」、「医療費の自己負担増は、健康に悪影響を与えるか」という、直感的にはyesと答えてしまいがちな命題を取り上げている。RCTの前提条件は、セレクションバイアスが起きないように、くじ等により介入群と対象群をランダムに割り付けることである。それぞれのRCTの結果は「メタボ健診の受診と死亡率の間に因果関係はない」、「医療費の自己負担増と、人々の健康状態の間に因果関係はない。むしろ、国全体の医療費抑制につながる」ことが示されたとしている。

自然実験とは、観察データと外生的ショックを利用して、介入群と対象群についてRCTのような状況を見出す統計手法である。本書では、「差の差分(DID: Difference in Differences)」や「操作変数法(IV: instrumental variables)」などについて解説されている。時系列的なトレンドの影響を除去するための手法であるDIDの事例として「認可保育所を増やせば、母親の就業は増えるか」について取り組んだ分析を紹介している。分析結果は「保育所定員率と母親の就業率の間には因果関係を見出すことができない」というものであった。こうした正しい分析に基づく結果を受け、認可保育所が祖父母やベビーシッターなどの私的な保育サービスを代替していた可能性や、

これまで就業していなかった女性の就業を促していなかった可能性を検討し、次の政策に活かすことができると言えよう。

データの制約により、RCTや自然実験が難しい場合の対処法として、回帰分析についても簡単に紹介されている。回帰分析の際に留意すべきは原因と結果の双方に作用する「交絡因子」の存在である。本書で挙げられている事例は飲酒と肺がんの関係である。飲酒量が多い人ほど肺がんのリスクは高いと考えられているが、喫煙という交絡因子の存在を考慮する必要がある。つまり、飲酒をする人は喫煙者が多く、喫煙は肺がんの原因でもあるため、双方に影響する変数となる。よって、交絡因子を考慮した重回帰分析を行わなければ、原因と結果の関係性を正しく評価することができないというわけである。

最後に、データやエビデンスに基づく議論の重要性について、著者は「選挙が近づくと、短期的に得票に結びつくような政策ばかりが議論され、これまで公約とされてきたことが覆ったり、突如として何の根拠もない政策が強引に推し進められたりして、結果として納税者である国民の利益が著しく損なわれているのを目にすることも多い。」と述べている。研究所に身を置く端くれとして、データと正しい手法に基づいた分析を心掛けていきたい。

行政においてEBPM(証拠に基づく政策立案)が叫ばれて久しい。データに基づいた科学的分析を通じて政策の企画立案を行うことが求められているわけであるが、データの解釈を誤ると、まったく逆効果の政策を講じることにもなりかねない。実際に、世間では風が吹けば桶屋が儲かる的な説明が行われることもしばしばである。(DID: Difference in Differences)因果関係なのか相関関係なのかを正しく見分けるための方法論を「因果推論」という。本書は因果推論の入門書として、計量経済学のアプローチやデータを扱う上での留意点について、教育や医療の事例を通じて、分かりやすくコンパクトにまとめられている。

因果関係を証明するためには、原因が起こった事実の結果と、原因が起こらなかった反事実の結果を比較することが必要であるが、本書では、エビデンスレベルごとに分けて「ランダム化比較試験(RCT)」、「自然実験」、「回

遠坂 佳将  
連合総研主任研究員



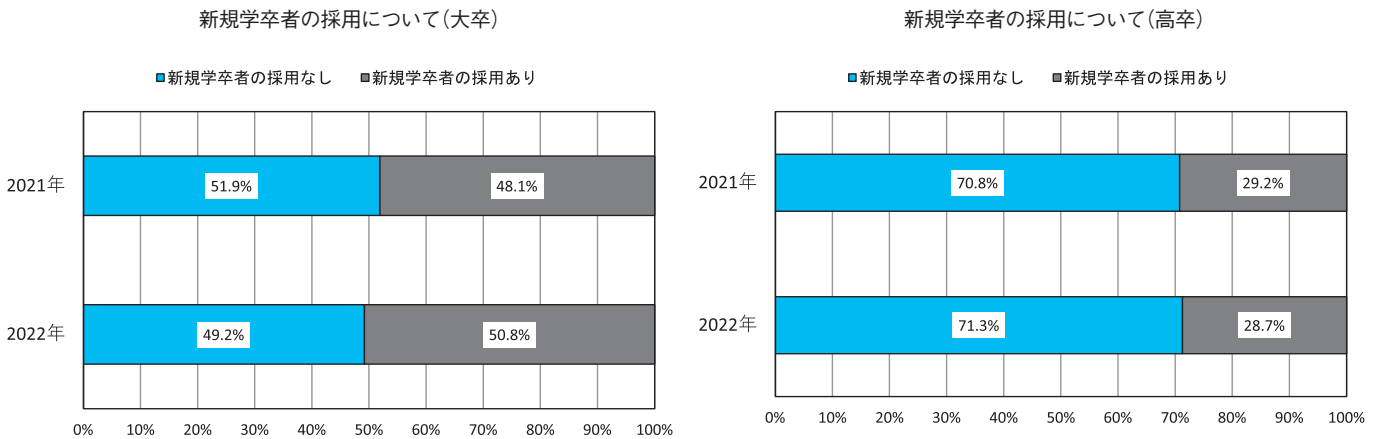
### 新規学卒者の採用と初任給の状況

今号の特集でもあるように、中長期的な「人手不足感」、DXの進展によるビジネスモデルの変革により、企業は「即戦力」のなる人材を、中途、経験者採用により獲得することを進めているといわれている。そうしたなかで、これまでの「新卒一括採用」中心の採用形態も変化していくのではないかと、という見方もある。しかし、一方で企業の人材確保の中心は、当面、この「新卒一括採用」が変わらないという意見も多い。ここでは人事院の「職種別民間給与実態

調査」から最近の新卒採用と初任給の状況についてみていく。

まず、新規学卒者の採用の実施状況を見ると、新型コロナウイルス感染症の終息が未だにみえないという影響もあるのか、新規学卒者の採用を行った企業の比率は、「大卒」、「高卒」とともに2021年と大きな変化はない（図表1）。

図表1 新規学卒者採用の状況

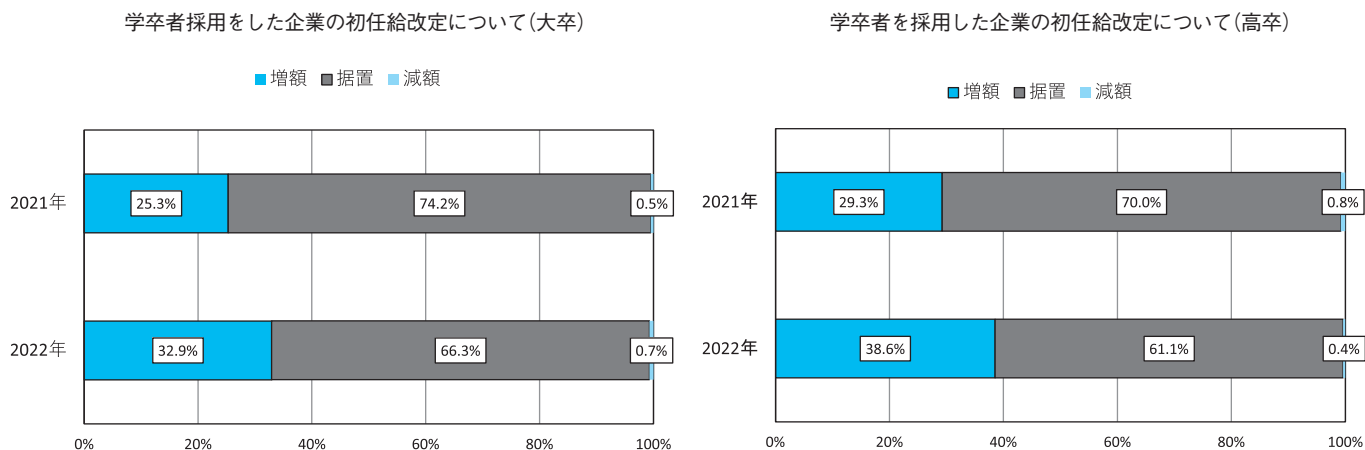


資料出所：人事院「令和4年職種別民間給与実態調査の結果概要」より作成

次に、新規学卒者を採用した企業を対象に初任給の改定状況を見ると、「増額」した企業の割合が増加している。「高卒」をみると、「増額」した企業の割合は、2021年の29.3%から38.6%となっている。これについては、2022年度10月以降、地域別最低賃金の引上げが実施されると、全国加重平均額で「961円」（ちなみに東京都では

「1,072円）」となり、これにより「時給換算」とした賃金水準が最低賃金額を確保する必要があることも要因の一つになっていることも想定される。また、「大卒」についてみても、初任給を「増額」した企業の割合は、2021年と比較して、25.3%から32.9%に増加している（図表2）。

図表2 新規学卒者を採用した企業における初任給改定の状況



資料出所：人事院「令和4年職種別民間給与実態調査の結果概要」より作成

2022年の学歴別初任給の平均金額は以下の通りとなっている。同調査の2021年の水準と比較すると、大学院卒を除き、ほぼすべての銘柄で上昇している。初任給を「据置」している企業が高卒、大卒

とも、6割強を占める中で、平均金額が1,500円から2,000円程度引き上がっていることをみると、引き上げ実施、未実施の企業間での水準格差が広がることが懸念される(図表3)。

図表3 職種別学歴別初任給の水準

職種	学歴	初任給		
		2022年 (A)	2021年 (B)	増減額 (A-B)
新卒事務員	大学院修士課程修了	234,747円	234,058円	689円
	大学卒	207,878円	205,990円	1,888円
	短大卒	183,878円	181,022円	2,856円
	高校卒	168,820円	166,591円	2,229円
新卒技術者	大学院修士課程修了	232,336円	232,483円	▲147円
	大学卒	210,758円	209,147円	1,611円
	短大卒	190,616円	189,535円	1,081円
	高校卒	172,085円	170,502円	1,583円

資料出所：人事院「令和4年職種別民間給与実態調査の結果概要」および「令和3年職種別民間給与実態調査」より作成

なお、同調査では「初任給金額階層別、企業規模別、学歴別事業所分布」を集計している。本年度の調査の詳細は公表されていないが(2022年9月15日現在)、参考として、令和3年(2021年)の結果をみると以下のような特徴がうかがえる。

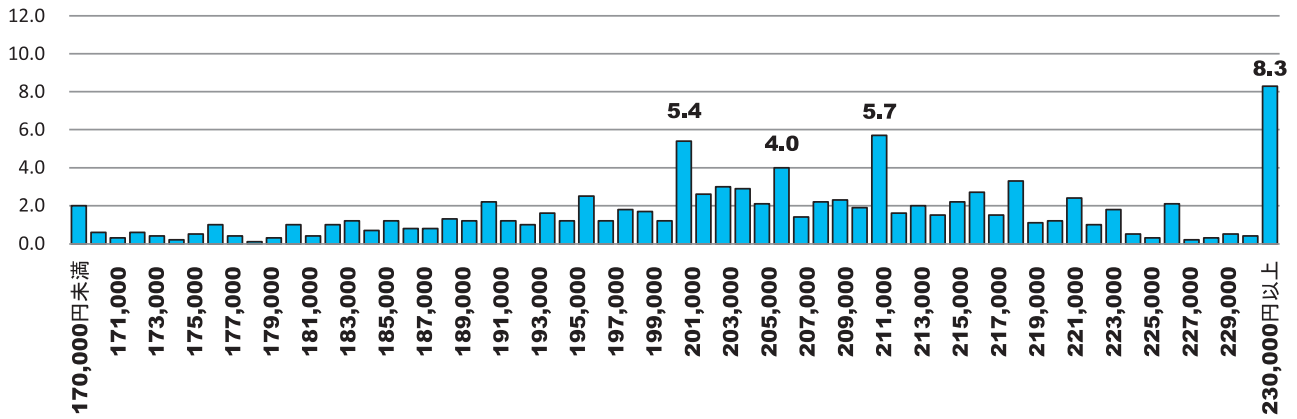
「規模計」をみると、「230,000円以上」の分布比が最も大きくなっているものの、「200,000円～209,999円」と「210,000～

219,999円」の層に「塊」があることがわかる。さらに企業規模別で見ると、「50人以上100人未満企業」では、全体的にばらつきが大きい一方で、「200,000～209,999円」ゾーンの分布比の高さが特徴的にみえる。

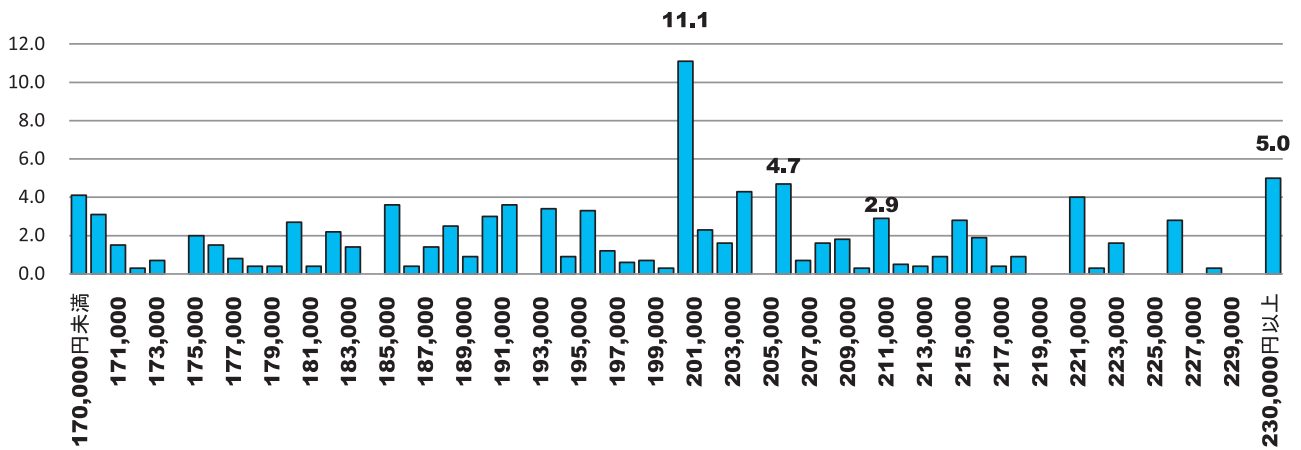
また「500人以上企業」では、「企業規模計」に比較して、全体的に水準分布が上振れしている(図表4)。

図表4 大卒事務員の初任給水準の分布

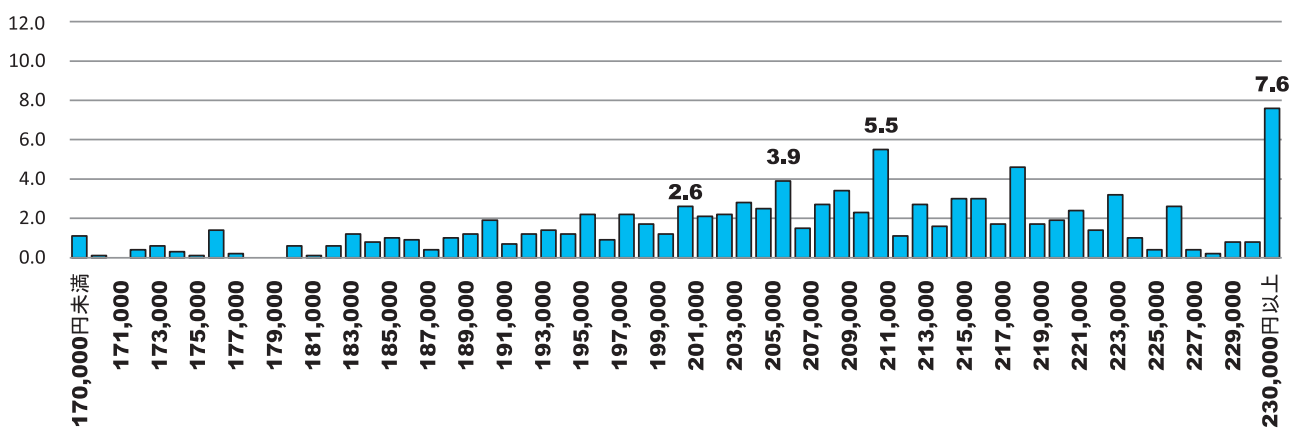
2021年大卒事務員の初任給水準分布(企業規模計)



2021年大卒事務員の初任給水準分布(50人以上100人未満企業)



2021年大卒事務員の初任給水準分布(500人以上企業)



資料出所：人事院「令和3年職種別民間給与実態調査」より作成

## INFORMATION

### 【8月の主な行事】

- 8月 3日 所内・研究部門会議
- 8日 第1回「理解・共感・参加を推進する労働組合の未来」に関する調査研究委員会  
(主査：玄田 有史 東京大学社会科学研究所所長)
- 9日 第12回地域コミュニティの一翼を担う労働者自主福祉運動の人材育成等に関する調査研究委員会  
(主査：中村 圭介 法政大学大学院連帯社会インスティテュート教授)
- 22日 第4回非正規で雇用される労働者の働き方・意識に関する実態調査と労働組合の役割に関する調査研究委員会  
(主査：森 ます美 昭和女子大学名誉教授)
- 第6回日本における教職員の働き方・労働時間の実態に関する調査研究委員会  
(主査：清水 敏 早稲田大学名誉教授)
- 24日 所内・研究部門会議
- 26日 第2回「理解・共感・参加を推進する労働組合の未来」に関する調査研究委員会  
(主査：玄田 有史 東京大学社会科学研究所所長)
- 30日 第3回産業構造の大きな変化と新型コロナウイルス感染拡大を契機とした、就労支援と能力開発の一体的な仕組みの実現に向けた調査研究委員会  
(主査：戎野 淑子 立正大学経済学部教授)
- 31日 所内勉強会

2022年9月23日、高木郁朗先生が逝去されました。連合総研は、高木先生に長年にわたり多大なご指導・ご協力をいただきました。心より感謝とご冥福をお祈り申し上げます。

発行人／市川 正樹  
発行日／2022年10月1日  
発行／公益財団法人連合総合生活開発研究所  
〒102-0074  
東京都千代田区九段南 2-3-14  
靖国九段南ビル5階  
TEL 03-5210-0851  
FAX 03-5210-0852

印刷・製本／株式会社コンポーズ・ユニ  
〒108-0073  
東京都港区三田 1-10-3  
電機連合会館 2階  
TEL 03-3456-1541  
FAX 03-3798-3303

### editor

暑い日が続いていたらいきなり寒いと感じる気温にまで下がる日がある、そのような気候に今年もなってしまいました。最近、日本から「春」と「秋」がなくなったかと思ってしまう。

さて、そろそろ、来年の「春闘」の話題もマスコミで報道される時期になってきました。日々の生活へ影

響を与える物価も上昇しており、例年以上に「春闘」に対する注目度も高くなる、いや是非とも注目を集めるものとして欲しいと希望をしています。

今回が私にとって最後の「DIO」の担当となりました。これまでお世話になりました皆様にあらためて感謝申し上げます。(雲隠十帖)